

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф. Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Здобувачка

Дар'я ТРЕНІНА

**Науковий керівник,
доктор філософії, доцент**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
 права, д.е.н., професор
 _____ Олександр ВЕЛИЧКО
 «_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ТРЕНІНА ДАР'Я СЕРГІЙВНА

- Тема роботи:** «Удосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей в аграрному підприємстві»
керівник роботи: Родіна Ольга Вікторівна, доцент
 затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.
- Строк подання здобувачем роботи:** 10 червня 2026 року.
- Вихідні дані до роботи:** дані фінансової звітності ТОВ «Кам'янське Агро» та інші внутрішні документи підприємства, комплекс наукових праць та інформаційних джерел з питань операційного менеджменту аграрних підприємств.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) дослідити теоретичні основи операційного менеджменту та управління виробничими потужностями; 2) провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства та оцінити стан його виробничих потужностей; 3) здійснити оцінку ефективності використання виробничих потужностей і системи операційного менеджменту підприємства; 4) розробити напрями удосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей та обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності їх використання у ТОВ «Кам'янське Агро».
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** Система управління виробничими потужностями аграрного підприємства; Організаційна структура управління ТОВ «Кам'янське Агро»; Динаміка основних показників діяльності за 2023–2025 рр.; Динаміка структури основних виробничих фондів ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр.; Динаміка коефіцієнта використання виробничої потужності та коефіцієнта сезонних втрат часу машинно-тракторного парку ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 роках; Динаміка втраченого доходу через брак післяжнивної інфраструктури та інтегрального показника ефективності операційного менеджменту потужностей ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр.; Слабкі сторони системи операційного менеджменту ТОВ «Кам'янське Агро»; Трансформація операційної моделі ТОВ «Кам'янське Агро»; Оновлена технологічна лінія ТОВ «Кам'янське Агро»; Порівняння річних витрат: послуги сторонніх елеваторів та власний зерносушильний комплекс ТОВ «Кам'янське Агро»; Динаміка чистої та кумулятивної приведеної вартості проєкту (NPV) при ставці дисконтування 20%;

Динаміка та прогноз інтегрального показника ефективності операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «Кам'янське Агро».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи, об'єкта дослідження	Жовтень 2025 року	
2	Складання і затвердження плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Жовтень 2025 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів операційного менеджменту виробничих потужностей аграрних підприємств. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - Грудень 2025 року	
4	Дослідження організаційно-економічної діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень року – Березень 2026 року	
5	Розробка напрямів підвищення прибутковості та розвитку на досліджуваному підприємстві. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень – Травень 2026 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувачка

Дар'я Треніна

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та роль операційного менеджменту в діяльності підприємства	8
1.2. Економічна сутність виробничих потужностей підприємства та фактори їх формування	11
1.3. Методи управління та оцінки ефективності використання виробничих потужностей	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ТОВ «КАМ'ЯНСЬКЕ АГРО»	24
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Кам'янське Агро»	24
2.2. Аналіз стану та структури виробничих потужностей підприємства	31
2.3. Оцінка ефективності використання виробничих потужностей у системі операційного менеджменту підприємства	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ТОВ «КАМ'ЯНСЬКЕ АГРО»	47
3.1. Оптимізація використання виробничих потужностей підприємства	47
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності операційного менеджменту виробничих потужностей	50
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація економічних відносин, посилення конкуренції на глобальних ринках, а також виклики, зумовлені повномасштабним вторгненням з боку країни агресора, вимагають від вітчизняних суб'єктів господарювання пошуку нових інструментів підвищення ефективності діяльності. Особливо актуальним є завдання забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств в аграрному секторі економіки, який є стратегічно важливим для забезпечення продовольчої безпеки держави. Матеріальною основою операційної діяльності будь-якого сільськогосподарського підприємства, що визначає реальні межі його здатності генерувати ринковий результат – виробничі потужності.

Специфіка агросектору (сезонність виробництва, залежність від агрокліматичних умов, тривалий операційний цикл) суттєво ускладнює процес управління цими потужностями. Забезпечення максимальної продуктивності за мінімальних ресурсних затрат можливе лише за умови побудови гнучкої та ефективної системи операційного менеджменту, спроможної адаптувати внутрішній потенціал підприємства до динамічних вимог зовнішнього середовища. Необхідність усунення управлінських розривів, ліквідації «вузьких місць» у виробничо-логістичній інфраструктурі та оптимізації використання наявного ресурсного базису аграрних підприємств зумовлюють актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи підтверджують дослідження, які розкриваються у працях зарубіжних науковців Ф. Джейкобса, Р. Чейза, Л. Гелловея, Н. Слека, а також провідних вітчизняних вчених: О. Є. Кузьміна, О. М. Сумця, С. Крамарчука, Н. Лубкей, О. Ратушняка, С. Покропивного, В. Герасимчука, Н. Яркіної, О. В. Гавриленка, В. І. Аранчія, П. М. Макаренка, В. С. Лесюка та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети важливим є виконання наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи, сутність та роль операційного менеджменту в діяльності сучасних підприємств;
- розкрити економічну сутність виробничих потужностей аграрного підприємства та визначити ключові фактори їх формування;
- вивчити та систематизувати методи управління й оцінки ефективності використання виробничих потужностей підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Кам'янське Агро»;
- провести детальний аналіз стану, структури та динаміки розвитку виробничих потужностей підприємства;
- здійснити комплексну оцінку ефективності використання виробничих потужностей у системі операційного менеджменту ТОВ «Кам'янське Агро» та ідентифікувати наявні управлінські й інфраструктурні дефіцити;
- запропонувати конкретні напрями оптимізації та вдосконалення системи операційного менеджменту виробничих потужностей на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси операційного менеджменту та управління виробничими потужностями в аграрному підприємстві ТОВ «Кам'янське Агро».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти оцінки й удосконалення системи операційного менеджменту виробничих потужностей аграрного підприємства.

Для дослідження у роботі використано наступні методи: системний підхід, метод порівняльного аналізу, табличний та графічний методи, коефіцієнтний і балансовий методи.

Практичне значення роботи полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо оптимізації завантаження машинно-тракторного парку, усунення сезонних втрат часу, подолання дефіциту післяжнивної інфраструктури зберігання й сушіння зерна та прискорення оборотності оборотних активів ТОВ «Кам'янське Агро», що в сукупності дозволить мінімізувати втрати чистого доходу і підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

Результати досліджень представлені у кваліфікаційній роботі опубліковано на XIV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль операційного менеджменту в діяльності підприємства

Трансформація економічних відносин та посилення конкуренції на глобальних ринках зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів підвищення ефективності суб'єктів господарювання. Ключове місце в системі управління сучасним підприємством посідає операційний менеджмент, який є функціональною сферою діяльності з управління процесами перетворення ресурсів на готову продукцію або послуги.

Незважаючи на певні спільні елементи з іншими управлінськими галузями, операційний менеджмент характеризується чіткими концептуальними розбіжностями. На противагу стратегічному менеджменту, спрямованому на визначення довгострокових цілей, операційний менеджмент акцентує увагу на вдосконаленні актуальних господарських процесів, забезпечуючи їхню граничну продуктивність у коротко- та середньостроковій перспективі. Подібним чином суттєві відмінності спостерігаються щодо фінансового менеджменту, першочерговою функцією якого є оптимізація виділення коштів та капіталовкладень, а також маркетингу, що акцентує увагу на просуванні товарів та формуванні конкурентних переваг.

У сучасній науковій літературі відзначається відсутність єдиного визначення концепції операційного менеджменту, що зумовлює розмаїття підходів до його тлумачення. У фундаментальній праці Ф. Джейкобса та Р. Чейза операційний менеджмент і управління ланцюгами поставок (OSCM) визначаються як цілісна функціональна сфера бізнесу, що відповідає за планування, експлуатацію та вдосконалення систем, які створюють і доставляють основні продукти та послуги компанії [3, с. 3–4]. Автори

акцентують увагу на тому, що операції є «серцем» будь-якої організації, оскільки саме в операційному ядрі відбувається безпосередня трансформація ресурсів у цінність для споживача.

Ф. Роберт Джейкобс та Річард Б. Чейз наголошують, що сучасна концепція операційного менеджменту нерозривно пов'язана з управлінням ланцюгами поставок, оскільки ефективність окремого підприємства залежить від успішності всієї мережі інтегрованих партнерів. Згідно з їхнім підходом, операційна стратегія має бути спрямована на досягнення стійких конкурентних переваг через оптимізацію використання активів та інтеграцію процесів – від розробки концепту до сервісного обслуговування після продажу [3, с. 7–8]. На нашу думку, такий глобальний погляд дозволяє менеджменту вийти за межі цеху та розглядати операції як стратегічний інструмент управління ринковою капіталізацією компанії.

Українська наукова школа також приділяє значну увагу дослідженню операційного менеджменту. Так, О. Є. Кузьмін трактує операційний менеджмент як систему управління виробничою діяльністю, орієнтовану на досягнення максимальної ефективності при мінімізації ресурсних затрат [1, с. 156]. Натомість О. М. Сумець акцентує увагу на системності, зазначаючи, що операційний менеджмент забезпечує когерентність виробничих операцій з іншими функціональними підрозділами організації [2, с. 15].

Ще один підхід до трактування операційного менеджменту запропонували С. Крамарчук та Н. Лубкей, які розглядають операційний менеджмент як управління процесом та його окремими операціями, включаючи забезпечення підприємства всіма необхідними ресурсами та їх перетворення у готові товари і послуги [4, с. 84]. На нашу думку, важливою є теза О. Ратушняка, який визначає операційний менеджмент не просто як діяльність, а як науку про концепції, методи та технології створення і функціонування операційної системи [5, с. 7].

Узагальнюючи погляди Л. Гелловея, можна стверджувати, що сутність операційного менеджменту полягає в усіх видах діяльності, пов'язаної з

навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців [6, с.45]. Розвиток будь-якої фірми й рівень її конкурентоспроможності значною мірою залежать від того, наскільки вдало організоване керування її виробничими ресурсами [7, с. 48–52].

Різноманітність економічних умов та трансформація технологічних чинників зумовили виникнення декількох парадигм розуміння операційного менеджменту. Для з'ясування ключових теоретичних розбіжностей та виявлення спільних рис у поглядах провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, нами було проведено порівняльний аналіз визначень, результати якого узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Порівняльний аналіз теоретичних підходів до визначення змісту
операційного менеджменту**

Автор	Ключовий аспект визначення	Власна оцінка автора до актуальності підходу
Р. Чейз, Ф. Якобс [3, с. 6]	Планування та вдосконалення систем створення цінності й ланцюгів поставок	Системний підхід, що орієнтує підприємство на запити ринку та зовнішню логістику.
Н. Слек [8, с. 18]	Діяльність з проєктування та вдосконалення систем	Орієнтація на стратегію постійного покращення (Kaizen).
О. Кузьмін, О. Мельник [1, с. 156]	Процес управління операційними системами для досягнення цілей	Акцент на функціональній ролі менеджменту в ієрархії підприємства.
О. Ратушняк [5, с. 7]	Наука про методи створення та функціонування операційної системи	Підкреслює науково-методологічне підґрунтя управлінських рішень.
О. Сумець [2, с. 15]	Управління діями (операціями) з трансформації ресурсів	Деталізація технологічного контролю та ритмічності.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 5, 8].

За твердженням І. Благуна, сучасна система операційного менеджменту має розвиватися в умовах цифровізації, що забезпечує її раціональність та результативність [10, с. 327].

Метою операційного менеджменту є формування ефективної системи керування операціями у виробництві та сервісі для одержання ринкового результату [2, с. 12]. До ключових завдань операційного менеджменту, що

стоять перед сучасним сільськогосподарським підприємством, доцільно віднести:

- Проектування операційної системи: обґрунтування виробничих потужностей відповідно до ринкових запитів [3, с. 8; 6, с. 132];
- Оптимізація ресурсів: усунення втрат у ланцюгу створення вартості [8, с. 18];
- Управління часом: скорочення виробничого циклу, що є критичним для агросектору через його сезонність [11, с. 535];
- Забезпечення якості: контроль етапів від підготовки ґрунту до зберігання врожаю [3, с. 42];
- Інтеграція інновацій: впровадження інструментів Smart Farming для підвищення продуктивності потужностей [13, с. 112].

Таким чином, операційний менеджмент постає як комплексна управлінська система, що інтегрує функції планування, організації та контролю. Його роль полягає в забезпеченні оптимальної ефективності функціонування операційної системи підприємства через узгодження внутрішніх можливостей (виробничих потужностей) із динамічними вимогами зовнішнього середовища.

1.2. Економічна сутність виробничих потужностей підприємства та фактори їх формування

Виробнича потужність є матеріальною основою операційної діяльності підприємства, визначаючи реальні межі його здатності генерувати ринковий результат. Якщо операційний менеджмент виступає інтелектуальним центром управління, то виробнича потужність формує його ресурсний базис. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування цієї категорії, що зумовлено еволюцією засобів виробництва та зміною ролі ресурсів у цифровій економіці.

Зокрема, С. Покропивний визначає виробничу потужність як максимально можливий випуск продукції у визначеній номенклатурі за умови повного використання наявного устаткування та прогресивних технологій [15, с. 142]. Схожої думки дотримується В. Герасимчук, проте автор акцентує увагу на взаємозв'язку «виробничого потенціалу» та «потужності», де останнє є реалізованою частиною загальних можливостей підприємства [16, с. 88]. На нашу думку, важливо розрізняти виробничий потенціал і виробничу потужність: потенціал є теоретичною межею, тоді як потужність – це розрахунковий показник діяльності за оптимальних умов експлуатації основних фондів.

Особливу роль відіграє специфіка аграрного сектору. Як зазначає Н. Яркіна, у сільському господарстві потужність визначається не лише паспортною продуктивністю техніки, а й біологічним потенціалом активів та якісними характеристиками земельних угідь [18, с. 45]. Комплексна природа потужностей в агросекторі зумовлює їх розгляд як динамічної системи, спроможної трансформувати природний та технічний капітал у готову продукцію. Зазначена специфіка дозволяє стверджувати, що виробнича потужність справляє вирішальний вплив на всі ключові параметри діяльності товаровиробника, визначаючи його місце на ринку. Узагальнення наукових підходів до визначення поняття «виробнича потужність» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Узагальнення наукових підходів до визначення поняття
«виробнича потужність»**

Автор (джерело)	Характеристика визначення
С. Покропивний [15, с. 142]	Виробнича потужність – це максимально можливий випуск продукції у визначеній номенклатурі за умови повного використання наявного устаткування та прогресивних технологій.
В. Герасимчук [16, с. 88]	Акцентується увага на взаємозв'язку «виробничого потенціалу» та «потужності», де остання є реалізованою частиною загальних можливостей підприємства.

Г.І. Андрєєва [17, с. 149]	Виробнича потужність – здатність підприємства забезпечити максимально можливий випуск продукції за певний період при повному використанні устаткування і виробничої площі.
Н. Яркіна [18, с. 45]	У сільському господарстві потужність визначається не лише паспортною продуктивністю техніки, а й біологічним потенціалом активів та якісними характеристиками земельних угідь.
К. С. Корноухова [19, с. 32]	Визначення виробничої потужності – фундаментальний процес, що вимагає постійної адаптації до технологічних змін та ринкової нестабільності в сучасних умовах господарювання.

Джерело: складено автором на основі [15, 16, 17, 18, 19].

Отже, аналізуючи дані табл. 1.2, можна зробити висновок, що більшість авторів трактують виробничу потужність через призму максимального обсягу виробництва за повного використання ресурсів. Водночас, у контексті аграрного підприємства, поняття виробничої потужності набуває розширеного змісту: дане визначення включає не лише технічну складову, а й природно-біологічний потенціал, що є визначальним для галузі. Таким чином, для цілей нашого дослідження будемо розуміти під виробничою потужністю – максимально можливий обсяг виробництва продукції визначеної номенклатури та якості за умови повного й раціонального використання виробничих фондів, прогресивних технологій та оптимальної організації праці, з урахуванням галузевої специфіки підприємства.

Виробнича потужність аграрного підприємства має суттєві структурні відмінності порівняно з промисловими об'єктами, що зумовлено специфікою сільськогосподарського виробництва та особливостями використовуваних ресурсів. Виокремлюють три ключові складові, що формують потужність агропідприємства: земельні ресурси, матеріально-технічна база та біологічні активи:

1. Земельні ресурси. Виступають головним засобом виробництва та просторовим базисом. Кількісні (площа) та якісні (родючість, рельєф) характеристики угідь безпосередньо обмежують граничний обсяг випуску та

структуру продукції. Питома вага земельної складової у сукупній потужності підприємства становить 40–60 % [18, с. 46].

2. Матеріально-технічна база. Включає машинно-тракторний парк, меліоративні системи та інфраструктуру зберігання. Технічний стан і продуктивність агрегатів визначають пропускну здатність операційної системи та здатність виконувати роботи у стислі агротехнічні строки [21, с. 44].

3. Біологічні активи. Рослинництво є специфічним елементом потужності, що характеризується природною обмеженістю відтворення у короткостроковому періоді. Така специфіка вимагає особливих підходів до операційного менеджменту, оскільки технологічні помилки призводять до незворотних втрат потужності протягом сезону [18, с. 47].

Сезонність виробництва є ще однією принциповою особливістю, що суттєво ускладнює управління виробничою потужністю агропідприємства. На відміну від промислових підприємств, де потужності завантажуються рівномірно упродовж року, в аграрному секторі чітко виражені піки навантаження (посівна кампанія, збирання врожаю) та періоди мінімальної активності. Така нерівномірність вимагає формування резервних потужностей машинно-тракторного парку та трудових ресурсів, які задіюються лише у напружені агротехнічні строки. За О. Ратушняком та О. Лялюком, планування виробничої потужності в середньостроковому горизонті (від 3 до 18 місяців) є ключовим елементом агрегатного планування операційної системи підприємства [20, с. 133], що для агросектору набуває особливої ваги саме через сезонну нерівномірність навантаження.

Взаємозв'язок між ресурсами, процесом планування та кінцевим результатом у системі управління виробничими потужностями аграрного підприємства ілюструє рис. 1.1.

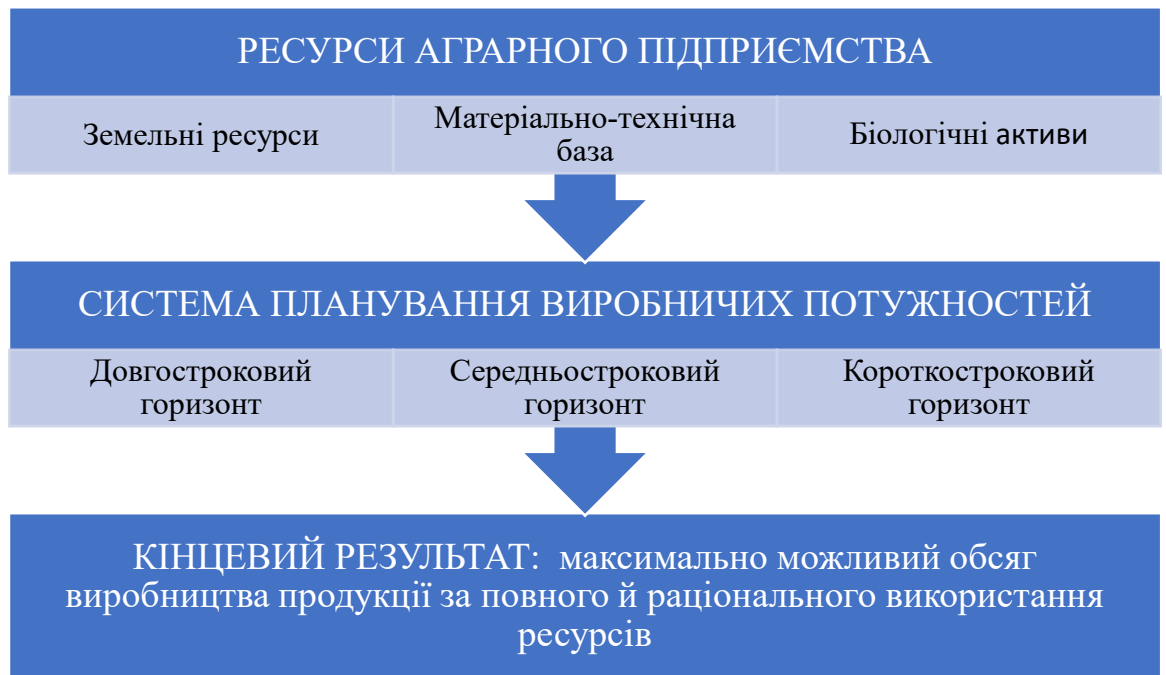


Рис. 1.1. Система управління виробничими потужностями аграрного підприємства

Процес формування та розвитку виробничої потужності підприємства не є статичним і підпорядковується впливу низки факторів. У практиці розрахунків виробничої потужності прийнятий роздільний облік і аналіз чинників, що впливають на її величину, і чинників, що впливають на рівень використання потужності. Відповідно до цього розрізняють резерви збільшення і резерви поліпшення використання виробничих потужностей [20, с. 131].

На основі узагальнення наукових джерел нами систематизовано основні групи чинників, що визначають величину виробничої потужності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Систематизація факторів, що формують виробничу потужність підприємства

Група факторів	Складові елементи та їх зміст
Техніко-технологічні	Кількість та структура парку обладнання, його середній вік, продуктивність техніки, прогресивність технологій
Організаційні	Режим роботи підприємства (змінність), фонд робочого часу, розмір виробничих площ, рівень логістичної інтеграції

Номенклатурні	Асортиментна структура продукції, її трудомісткість та вимоги до якості
Суб'єктивні (внутрішні)	Кваліфікація персоналу, мотивація, дисципліна та рівень операційного управління
Зовнішні	Потреба у продукції, діяльність конкурентів, ступінь забезпечення робітничими кадрами, кон'юнктура ринку

Джерело: складено автором на основі [14, 16, 18, 19, 20].

Зв'язок між операційною стратегією та виробничою потужністю підкреслюється і у роботі О. В. Гавриленка, де зазначається, що «операційна стратегія безпосередньо визначає спосіб і рівень використання виробничої потужності підприємства, що сприяє реалізації корпоративної стратегії – формування операційної стратегії базується на загальних стратегічних цілях розвитку підприємства» [21, с. 44]. О. В. Гавриленко розглядає аграрне підприємство як складну систему, що використовує операційні ресурси для перетворення «вхідного» фактору виробництва у готову продукцію або послугу, що підкреслює нерозривний зв'язок між операційною стратегією, виробничою потужністю та кінцевим ринковим результатом.

Важливою особливістю сучасної виробничої потужності є її гнучкість. Згідно з позицією Г.І. Андрєєвої та результатами нашого узагальнення, потужність повинна передбачати можливість вчасної перебудови технологічного процесу залежно від зміни обсягу, номенклатури чи вимог до конкурентоспроможності продукції [17, с. 141]. Зазначена властивість набуває особливої актуальності для аграрних підприємств, де сезонний характер виробництва вимагає значної адаптивності потужностей до коливань попиту та природно-кліматичних умов.

О.Г. Ратушняк та О.Г. Лялюк підкреслюють, що стратегічні рішення в галузі виробничих потужностей формуються у трьох горизонтах: довгостроковому (вибір типу та обсягу виробничих потужностей), середньостроковому (агрегатне планування – балансування попиту і потужностей) та короткостроковому (оперативне управління використанням потужностей) [20, с. 131–136]. Така ієрархічна система прийняття рішень

забезпечує системність управління потужностями у структурі операційного менеджменту.

Таким чином, економічна сутність виробничих потужностей підприємства є багатовимірною категорією, що охоплює технічний, організаційний, номенклатурний та людський виміри. Для аграрного підприємства виробнича потужність виступає визначальним параметром операційної системи, оскільки саме цим показником встановлює верхню межу обсягів виробництва і є фундаментом для прийняття рішень у сфері операційного менеджменту. Усестороннє розуміння факторів формування потужностей є необхідною передумовою їх ефективного використання та обґрунтованого вдосконалення.

1.3 Методи управління та оцінки ефективності використання виробничих потужностей

Ефективність використання виробничих потужностей безпосередньо відображає якість операційного менеджменту підприємства. Як стверджує О. Г. Агрес, ефективність використання виробничих потужностей сільськогосподарських підприємств знаходить своє відображення через зростання вартості виготовленої продукції у розрахунку на одиницю задіяних виробничих потужностей [22, с. 112]. Водночас А. В. Гречко та Я. Г. Прокопенко наголошують, що «оцінка використання виробничого потенціалу підприємства є важливим завданням для аналізу ефективності використання потужностей та виявлення їх резервів» [23, с. 44].

Поняття ефективності виробничої діяльності є фундаментальним для розуміння управління потужностями. А. В. Гречко та А. С. Гречухін визначають її як «найважливішу якісну характеристику господарювання на всіх рівнях», підкреслюючи, що під «економічною ефективністю виробництва розуміється ступінь використання виробничого потенціалу, що виявляється співвідношенням результатів і витрат суспільного виробництва» [24].

Паралельно, В. І. Аранчій, П. М. Макаренко та В. С. Лесюк конкретизують, що економічна ефективність демонструє результат господарювання підприємства і поєднує систему показників, які дають змогу її оцінити [25, с. 4]. Відповідно, оцінка ефективності використання виробничих потужностей є невід'ємним компонентом комплексного оцінювання господарської діяльності підприємства загалом.

Практичне значення ефективного використання потужностей для підприємства важко переоцінити. Як зафіксовано в наукових дослідженнях: «ефективне використання основних фондів та виробничих потужностей має важливе значення для підприємства, оскільки їх повніше використання сприяє зменшенню потреб у введенні в експлуатацію нових виробничих потужностей, веде до збільшення обсягів випуску продукції» [26, с. 14].

У наукових виданнях виділяють кілька основних методологічних підходів до управління та оцінки ефективності використання виробничих потужностей. Їх можна систематизувати за принципом від часткового до загального: від аналізу технічного стану окремих засобів до комплексного інтегрального оцінювання операційної системи підприємства.

Узагальнення наукових підходів до класифікації методів управління виробничими потужностями наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Систематизація методів управління та оцінки ефективності
використання виробничих потужностей**

Метод	Сутність методу	Показники, що застосовуються
Техніко-економічний аналіз	Оцінка стану та рівня використання основних засобів і обладнання на основі фактичних даних підприємства	Фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт зносу, коефіцієнт оновлення
Балансовий метод	Порівняння наявної та необхідної потужності на основі балансу введення та вибуття потужностей	Вхідна, вихідна та середньорічна потужність; індекс зростання ВП; коефіцієнти оновлення та вибуття
Коефіцієнтний метод	Розрахунок системи відносних показників рівня використання потужностей та їх динаміки	Коефіцієнт використання потужності (CUR), коефіцієнт змінності, коефіцієнт

		завантаження, коефіцієнт пропорційності
Економіко-математичне моделювання	Формування оптимізаційних моделей для досягнення максимуму прибутку або мінімуму витрат при обмежених ресурсах	Цільова функція (прибуток, маржинальний дохід), лінійне та нелінійне програмування
Інтегральний (комплексний) метод	Побудова сукупності часткових показників з наступним визначенням інтегрального індикатора ефективності виробничої діяльності	Інтегральний показник ефективності; системи вторинних прямих і зворотних техніко-економічних показників (рентабельність, виробіток)
Порівняльний аналіз (бенчмаркінг)	Зіставлення показників ефективності підприємства з галузевими нормативами та показниками конкурентів	Частка ринку, коефіцієнт використання виробничих потужностей, рентабельність продажу, товарність продукції

Джерело: складено автором на основі [17; 20; 21; 22; 23; 24]

На основі узагальнення розглянутих методологічних підходів нами сформовано систему показників оцінки ефективності використання виробничих потужностей, що охоплює три групи: показники екстенсивного використання (характеризують повноту використання потужностей у часі та просторі), показники інтенсивного використання (відображають продуктивність потужностей) та інтегральні показники (синтезують всебічну оцінку операційної результативності). Зазначена система показників наведена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Система показників оцінки ефективності використання виробничих потужностей підприємства

Показник	Формула та економічний зміст
I. Показники екстенсивного використання	
Коефіцієнт освоєння проектної потужності, % [17]	Відображає ступінь реалізації проєктних можливостей підприємства: $K_{ос} = \frac{V_{ф}}{V_{п}} * 100$ де, $V_{п}$ – річний випуск продукції, розрахований виходячи з норм освоєння; $V_{ф}$ – фактичний випуск продукції за рік на введених потужностях

Коефіцієнт використання середньорічної потужності, % [17]	Показник рівня використання потужності: $K_{\text{вик п.}} = \frac{V_{\text{п}}}{W_{\text{п}}} * 100$ $K_{\text{вик ф.}} = \frac{V_{\text{ф}}}{W_{\text{ф}}} * 100$ де, $W_{\text{ф}}$ – середньорічна потужність фактична; $W_{\text{п}}$ – середньорічна потужність за планом; $V_{\text{п}}$, $V_{\text{ф}}$ – обсяг виробництва продукції плановий і фактичний
Коефіцієнт змінності роботи устаткування, % [17]	Характеризує використання устаткування в часі: $K_{\text{зм}} = \frac{Q_{\text{с/см}}}{q^{\text{уст}} * T}$ де, $Q_{\text{с/см}}$ – кількість станкозмін роботи устаткування; $q^{\text{уст}}$ – кількість одиниць встановленого устаткування; T – тривалість аналізованого періоду, дні
Коефіцієнт завантаження устаткування, % [17]	Відображає ступінь використання дійсного фонду часу: $K_{\text{з}} = \frac{Q_{\text{маш.}}}{q^{\text{уст}} * \Phi * x}$ де, x – режим роботи заводу, цеху, ділянки, змін; $q^{\text{р}}$ – розрахункова кількість машин на програму; Φ – однозмінний річний фонд часу роботи одиниці устаткування, год
Коефіцієнт використання виробничих потужностей (CUR) [25]	Для агропідприємств визначають відношення фактичного обсягу виробництва до максимально можливого за останні 5 років: $CUR = \frac{GON}{GON_m}$ де, GON – валова продукція, ц; GON_m – макс. валова продукція за останні 5 років, ц
II. Показники інтенсивного використання	
Фондовіддача (TOF), грн [22; 25]	Ефективність використання матеріальних ресурсів визначається, як обсяг виробленої продукції на одиницю вартості основних засобів: $TOF = \frac{GOM}{ACF}$ де, GOM – валова продукція, грн; ACF – середньорічна вартість основних засобів, грн
Фондомісткість	Зворотний показник до фондовіддачі; відображає частку вартості основних фондів на 1 грн виготовленої продукції
Продуктивність праці (LP), грн/особу [25]	Відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства: $LN = \frac{NR}{EM}$ де, NR – чистий дохід від реалізації продукції, грн; EM – середня кількість працівників, осіб

Рентабельність власного капіталу (ROE), % [25]	Відображає ефективність використання власних коштів власниками підприємства: $ROE = \frac{NI}{ACE} * 100\%$ де, NI – чистий прибуток, грн; ACE – середньорічна вартість власного капіталу, грн
III. Інтегральні показники	
Коефіцієнт маржинального доходу (CMR) [25]	Відображає ефективність операційної діяльності підприємства: $CMR = \frac{CM}{OR}$ де, CM – маржинальний дохід, грн; OR – операційний дохід, грн
Поріг рентабельності (BER) [25]	Характеризує стійкість підприємства та мінімально необхідний обсяг діяльності: $CMR = \frac{FC}{CMR}$ де, FC – постійні витрати, грн; CMR – коефіцієнт маржинального доходу в операційному доход
Інтегральний показник ефективності виробничої діяльності [24]	Визначається шляхом економетричного моделювання залежності ефективності від часткових показників за трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами

Джерело: складено автором на основі [17; 22; 24; 25].

Результати аналізу даних табл. 1.5 свідчать про те, що жоден із наведених показників не має вичерпного характеру, що зумовлює необхідність застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності використання виробничих потужностей. Кожен із них характеризує лише окремий аспект: коефіцієнт змінності – використання у часі, коефіцієнт завантаження – ступінь реалізації потенціалу устаткування, фондovіддача – матеріалovіддачу ресурсів.

Водночас коефіцієнт використання виробничих потужностей (CUR) є, на думку В. І. Аранчія та співавторів, одним із ключових індикаторів конкурентоспроможності аграрних підприємств [25, с. 5-6], що підкреслює його значущість не лише для внутрішнього операційного управління, а й для стратегічного позиціонування на ринку.

В. І. Аранчій, П. М. Макаренко та В. С. Лесюк, досліджуючи показники ефективності аграрних підприємств, виявили, що «показники конкурентоспроможності також є нестабільними, що свідчить про вплив зовнішніх чинників, зокрема конкурентного середовища, на діяльність аграрних підприємств». Зокрема, коефіцієнт використання виробничих потужностей у 2023 році для окремих підприємств досяг значення 1,000, що свідчить про їх повне завантаження [25, с. 8-9]. Водночас у інших аграрних підприємствах значення коефіцієнта використання виробничих потужностей суттєво варіювалося, що обумовлює необхідність розробки індивідуальних заходів щодо оптимізації управління потужностями.

Крім того, дослідники визначають шість стратегічних напрямів підвищення економічної ефективності, що безпосередньо пов'язані з управлінням виробничими потужностями:

- 1) розвиток виробництва (оптимізація посівних площ, диверсифікація продукції, покращення логістики);
- 2) розвиток технологій (застосування агротехнологій, оновлення техніки та обладнання, цифровізація господарювання);
- 3) розвиток управління (контроль та аудит, управління ризиками, стратегічне планування);
- 4) розвиток якості (управління якістю, підвищення доданої вартості);
- 5) розвиток персоналу (підвищення кваліфікації, посилення мотивації);
- 6) розвиток взаємодовідносин (маркетингові заходи, пошук партнерів, співпраця з науковими закладами) [25, с. 10].

Зазначені стратегічні напрямки є взаємодоповнювальними і в сукупності формують комплексний підхід до вдосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей.

Таким чином, методи управління та оцінки ефективності використання виробничих потужностей є різноманітними та комплементарним. Для забезпечення об'єктивної та комплексної оцінки підприємству необхідно застосовувати поєднання коефіцієнтного, балансового та інтегрального

підходів, що дозволяє виявити не лише поточний рівень використання потужностей, а й резерви їх підвищення. Для аграрних підприємств особливу значущість набуває застосування порівняльного аналізу в розрізі конкурентного середовища та економіко-математичного моделювання для обґрунтування рішень щодо оптимізації виробничої програми та технічного переозброєння.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ТОВ «КАМ'ЯНСЬКЕ АГРО»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Кам'янське Агро»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кам'янське Агро» є аграрним підприємством, що функціонує у Дніпровському районі Дніпропетровської області. Підприємство розташоване на відстані 30 км від обласного центру – м. Дніпро, рілля зосереджена у Миколаївській ТГ поблизу м. Кам'янське. Господарство підтримує економічні зв'язки з містами Дніпро, Верхньодніпровськ та Верхівцево, а також з іншими містами регіону.

ТОВ «Кам'янське Агро» зареєстровано 23 травня 2014 року відповідно до Закону України «Про господарські товариства» [27], Закону «Про власність» [28] та Закону «Про підприємницьку діяльність» [4] та інших чинних нормативно-правових актів. За своїм правовим статусом підприємство є незалежним суб'єктом господарювання з правами юридичної особи, яке здійснює виробничо-комерційну діяльність на засадах господарського розрахунку з метою отримання прибутку.

Основний напрямок виробничої діяльності підприємства – рослинництво. Асортимент вирощуваних культур охоплює: ріпак озимий, пшеницю озиму, ячмінь озимий, кукурудзу та соняшник. Агрокліматичні умови регіону характеризуються значною сонячною інсоляцією, яка стимулює фотосинтез та приріст біомаси, проте часті літні посухи та суховії зумовлюють необхідність застосування заходів збереження ґрунтової вологи та оптимального управління сівозміною.

Відповідно до КВЕД, ТОВ «Кам'янське Агро» на сьогодні використовує лише один основний вид діяльності: 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

З 2022 року через повномасштабне вторгнення з боку РФ, підприємством було тимчасово призупинено або обмежено реалізацію таких додаткових видів діяльності, як:

- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур
- 01.24 Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів
- 01.46 Розведення свиней
- 01.50 Змішане сільське господарство
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.23 Оптова торгівля живими тваринами
- 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною. Функціональними підрозділами підприємства є: відділ кадрів, бухгалтерія, планово-економічний відділ, агрономічний відділ та інженерно-технічний відділ. Зазначені управлінські структури та їхні фахівці забезпечують функціонування виробничих, допоміжних та обслуговуючих підрозділів (рис. 2.1)

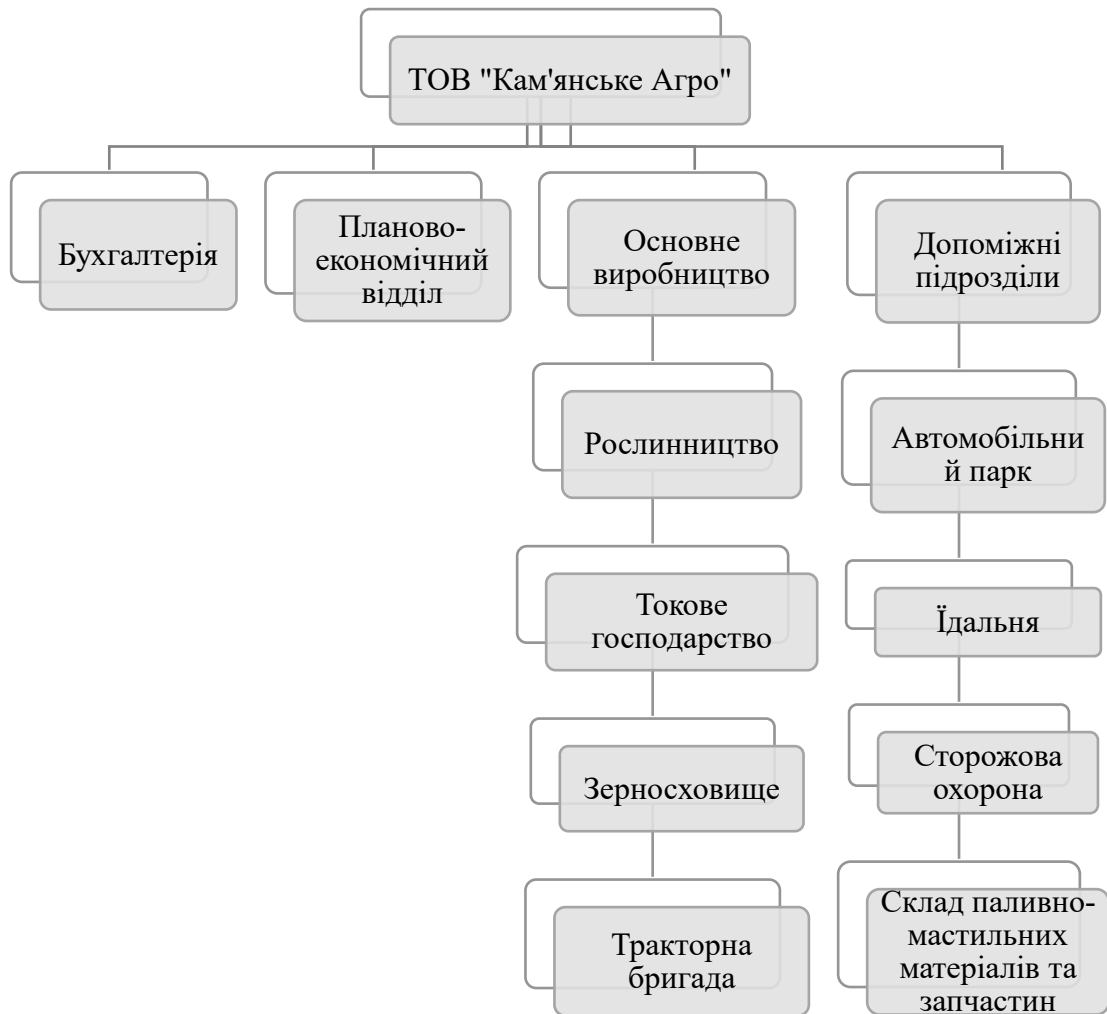


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Кам'янське Агро»

Виробнича інфраструктура підприємства є достатньо розвиненою: підприємство використовує зерносковища для тимчасового зберігання зерна загальною місткістю 5 000 т, зерносушильний комплекс, тракторну бригаду з ремонтною базою та ангарами. Підрозділ механізації розташований на площі 10,05 га; виробничий сектор складається з будівель загальною площею 3 500 м², зокрема: майстерня з ремонту тракторів – 1 200 м², гараж – 1 050 м², а площа майданчика для зберігання сільськогосподарської техніки становить 1 200 м².

Провідні показники розміру підприємства за 2023–2025 рр. систематизовано у табл. 2.1. Аналіз наведених показників дає змогу оцінити масштаби діяльності підприємства, рівень його ресурсного забезпечення та тенденції розвитку в досліджуваному періоді.

Таблиця 2.1

Провідні показники розміру ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсол. відхил.	Відн. відхил. %
Вартість валової продукції, тис. грн.	39 153	38 479	49 013	+9 860	125,2
Площа с.-г. угідь, га	3 210	3 210	3 223	+13	100,1
у т. ч. рілля, га	3 210	3 210	3 223	+13	100,1
Середньорічна чисельність працівників, осіб	51	48	50	-1	98,0
у т. ч. основні працівники рослинництва	22	22	23	+1	104,5
Затрати праці всього, тис. люд.-год.	101,7	95,9	103,6	+1,9	101,9
Середньорічна вартість ОФ та оборотних засобів, тис. грн.	52 924	57 853	57 935	+5 011	109,5
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	1 646,7	1 801,9	1 803,1	+154,0	109,4
Фондоозброєність, тис. грн./особу	1 037,7	1 205,3	1 158,7	+121,0	111,6
Виручка від реалізації, тис. грн.	39 166	38 478	49 015	+9 849	125,1

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Кам'янське Агро»

З даних, наведених у табл. 2.1, можна зробити наступні висновки, зокрема у 2025 році загальний обсяг виробництва у порівняльних цінах мав позитивну тенденцію до зростання (зміна на 25,2%, 9 860 тис. грн.), досягнувши 49 013 тис. грн. на кінець звітного періоду. Протягом аналізованого періоду відносно 2023 року до 2025 кількість працівників зменшилася на 1 особу, тоді як порівняно з 2024 роком спостерігалось зменшення на 3 особи.

Динаміку ключових результативних показників діяльності ТОВ «Кам'янське Агро» наведено на рис. 2.2.

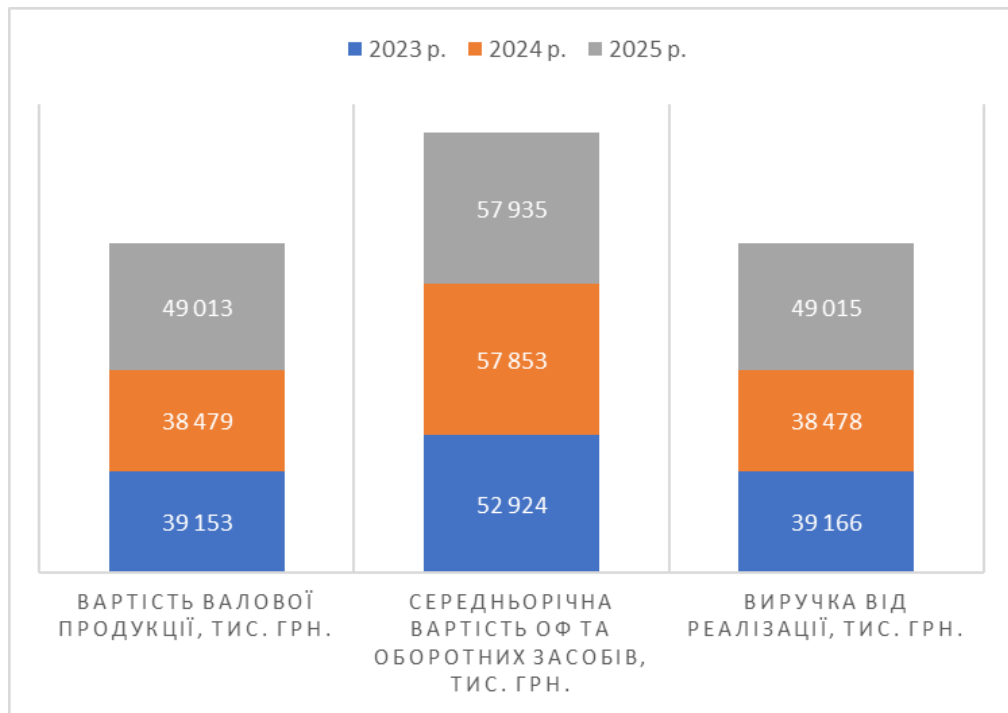


Рис. 2.2 Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр.

Аналіз рис. 2.2 наочно демонструє динаміку ключових результативних показників діяльності ТОВ «Кам'янське Агро». Попри певне зниження валової продукції в окремі періоди через несприятливі природно-кліматичні чинники (зокрема, аномальну посуху 2024 року), загальний тренд свідчить про інтенсифікацію господарської діяльності підприємства. Найвищі темпи приросту спостерігаються за показниками вартості валової продукції та чистого доходу від реалізації, що підтверджує адаптивність операційної системи до ринкових умов.

Для визначення ефективності використання потенційних ресурсів підприємства доцільно також проаналізувати наявність та ефективність використання виробничих ресурсів, таких як земельні ресурси, робоча сила та матеріали.

Виробничі ресурси (земля, людська праця, обладнання та техніка) завжди обмежені за кількістю та виробничою потужністю. Структура земельних ресурсів підприємства представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Структура наявних земельних ресурсів у ТОВ «Кам'янське Агро»
за 2023–2025 рр.**

Види угідь	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Абсол. та віднос. (%) відхилення	
	площа, га	у % всього	площа, га	у % всього	площа, га	у % всього	площа, га	у % всього
Площа с/г угідь	3 210	100	3 210	100	3 223	100	13	100,1
з них: рілля	3 210	100	3 210	100	3 223	100	13	100,1

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Кам'янське Агро»

Аналіз земельних ресурсів з даних табл. 2.2 свідчить про те, що станом на 2025 р. ТОВ «Кам'янське Агро» використовує 3 223 га сільськогосподарських земель. Майже вся земля перебуває в оренді – підприємство уклало довгострокові договори оренди з пайовиками. Усі угіддя є ріллею, що підтверджує спеціалізацію підприємства виключно на рослинництві.

Структура посівних площ за культурами у 2023–2025 рр. наведена у табл. 2.3. Зазначена структура відображає галузеву спеціалізацію підприємства та показує розподіл наявних земельних ресурсів між основними культурами.

Таблиця 2.3

Структура посівних площ підприємства за культурами, 2023–2025 рр.

Культура	2023 р., га	%	2024 р., га	%	2025 р., га	%
Озима пшениця	700	21,8	680	21,2	750	23,3
Озимий ячмінь	480	15,0	500	15,6	500	15,5
Кукурудза	620	19,3	630	19,6	600	18,6
Соняшник	800	24,9	800	24,9	800	24,8
Ріпак озимий	610	19,0	600	18,7	573	17,8
Усього, га	3 210	100	3 210	100	3 223	100

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Кам'янське Агро»

Аналіз табл. 2.3 свідчить про відносну стабільність виробничої програми підприємства, що про стабільність виробничої структури підприємства. Найбільшу частку у структурі посівних площ займають соняшник (~24,8%), озима пшениця (~23,3%) і кукурудза (~18,6%). Таке співвідношення відповідає ринковим запитам на зернові та олійні культури, природно-кліматичним умовам регіону, а також вимогам раціональної сівозміни. Ріпак озимий і ячмінь озимий забезпечують диверсифікацію сівозміни та відіграють важливу фітосанітарну роль. Незначне скорочення площ під ріпаком (з 610 до 573 га, або на – 6,1%) у 2025 р. може бути пов'язано з коригуванням ринкової кон'юнктури та агрономічних вимог сівозміни. Загалом структура посівних площ забезпечує рівномірне завантаження машинно-тракторного парку впродовж сезону, що є важливим чинником ефективності операційного менеджменту виробничих потужностей.

Оборотний капітал є ключовим елементом операційного циклу підприємства, що забезпечує безперервність виробничого процесу та фінансову стійкість господарства. Аналіз оборотних активів ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз оборотних активів ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відн. відхил., %
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	22 144	25 818	31 795	143,6
Виручка від реалізації, тис. грн.	39 166	38 478	49 015	125,1
Коефіцієнт оборотності	1,77	1,49	1,54	87,0
Тривалість обороту, днів	280	310	315	112,5

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Кам'янське Агро»

Вартість оборотних активів зросла на 43,6% – з 22 144 тис. грн. у 2023 р. до 31 795 тис. грн. у 2025 р., що свідчить про достатнє фінансове забезпечення

операційної діяльності та розширення виробничих потужностей. Виручка від реалізації зросла на 25,1%. Водночас коефіцієнт оборотності зменшився з 1,77 до 1,54 (на 13%), а тривалість одного обороту зросла з 280 до 315 днів (+12,5%), що вказує на уповільнення обіговості оборотних засобів. Така тенденція є характерною ознакою для аграрних підприємств, де виробничий цикл тривалий за своєю природою, однак є сигналом для оптимізації управління оборотним капіталом.

Таким чином, ТОВ «Кам'янське Агро» є середнім за розміром сільськогосподарським підприємством із чіткою спеціалізацією на рослинництві, що демонструє стійку тенденцію до зростання обсягів виробництва та доходів на тлі помірної динаміки чисельності персоналу. Підприємство має розвинену виробничу інфраструктуру, чіткий профіль спеціалізації та потенціал для подальшого нарощування ефективності операційної діяльності. Водночас ідентифіковані тенденції у динаміці оборотності активів та сезонна специфіка аграрного виробництва потребують системного підходу до управління виробничими потужностями.

2.2 Аналіз стану та структури виробничих потужностей підприємства

Аналіз стану та структури виробничих потужностей є центральним елементом операційного менеджменту аграрного підприємства, оскільки саме такий підхід дозволяє виявити реальний виробничий потенціал господарства, ступінь його реалізації та ключові детермінанти подальшого розвитку. Виробнича потужність ТОВ «Кам'янське Агро» як аграрного підприємства визначається сукупністю матеріально-технічних, земельних та трудових ресурсів, що забезпечують максимально можливий обсяг виробництва рослинницької продукції за умови їх повного та раціонального використання. Специфіка агросектору полягає в тому, що виробнича потужність формується

під впливом не лише паспортних характеристик техніки, а й якісних параметрів земельних угідь та біологічного потенціалу культур [18].

Управління виробничими потужностями ТОВ «Кам'янське Агро» здійснюється в межах лінійно-функціональної організаційної структури. Безпосереднє управління виробничими потужностями в підприємстві реалізується через агрономічний та інженерно-технічний відділи. Агрономічний відділ відповідає за планування посівних площ, структуру культур та агрономічні рішення, що визначають навантаження на земельні ресурси. Інженерно-технічний відділ забезпечує технічну готовність машинно-тракторного парку, організацію технічного обслуговування та ремонту, а також контроль завантаження техніки у пікові сезонні періоди. Планово-економічний відділ здійснює розрахунок потреби у ресурсах та формування виробничої програми на наступний рік з урахуванням наявних потужностей. Відсутність формалізованого балансу виробничої потужності та системи планування завантаження техніки є характерною особливістю менеджменту підприємства, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Матеріальною основою виробничих потужностей підприємства є основні засоби. Їх склад, структура та динаміка визначають технологічний рівень та виробничий потенціал господарства. Структуру основних засобів ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура основних засобів ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр.,
тис. грн.**

Вид основних засобів	2023 р. тис. грн.	%	2024 р. тис. грн.	%	2025 р. тис. грн.	%
Будівлі та споруди	8 200	30,9	8 100	27,9	8 050	27,7
Машини та обладнання	14 100	53,2	15 600	53,7	15 900	54,8
Транспортні засоби	2 900	10,9	3 200	11,0	3 100	10,7
Інші основні засоби	1 300	4,9	2 200	7,6	1 950	6,7

Усього, тис. грн.	26 500	-	29 100	-	29 000	-
-------------------	--------	---	--------	---	--------	---

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Кам'янське Агро»

Аналіз табл. 2.5 свідчить про те, що найбільш питому вагу в структурі основних засобів стабільно займають машини та обладнання (53,2–54,8%), що є характерним для підприємств рослинницького напрямку, де рівень механізації виробництва є визначальним фактором виробничої потужності. На другому місці – будівлі та споруди (27,7–30,9%), що включають зерносховища, майстерню та гараж. Транспортні засоби становлять 10,7–10,9% від загальної вартості оборотних засобів.

Упродовж 2023–2025 рр. вартість машин та обладнання зросла з 14 100 до 15 900 тис. грн., що свідчить про здійснення інвестицій у технічне оновлення. Зокрема, у 2025 р. підприємство придбало додатковий зернозбиральний комбайн та сівалку, що розширило виробничі можливості. Загальна вартість основних засобів за активної частини залишалась стабільною, що вказує на планомірне відтворення без суттєвого зносу.

Динаміку основних засобів підприємства ТОВ «Кам'янське Агро» наведено на рис. 2.3.

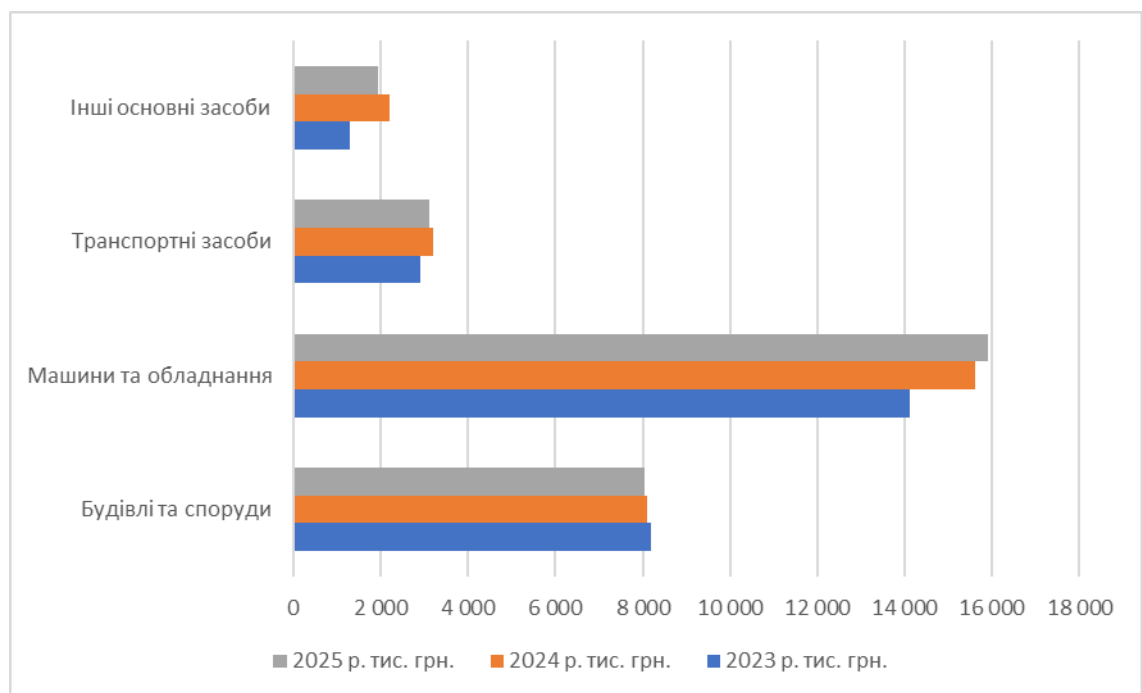


Рис. 2.3. Динаміка структури основних виробничих фондів ТОВ «Кам’янське Агро» за 2023–2025 рр.

Рис. 2.3 наочно підтверджує тенденції, виявлені під час аналізу табл. 2.5, та відображає відносну стабільність структури основних засобів підприємства протягом досліджуваного періоду. Переважання активної частини фондів (машин та обладнання) свідчить про орієнтацію ТОВ «Кам’янське Агро» на інтенсивне технічне забезпечення виробничих процесів, що є важливою передумовою ефективного використання виробничих потужностей.

Матеріально-технічна база підприємства у частині сільськогосподарської техніки охарактеризована у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Склад і динаміка машинно-тракторного парку та інфраструктури
ТОВ «Кам'янське Агро»**

Найменування техніки	2023 р. од.	2024 р. од.	2025 р. од.	Абсол. відх.
Трактори (усіх марок)	8	9	9	0
Зернозбиральні комбайни	2	2	3	+1
Сівалки	4	4	5	+1
Обприскувачі	2	2	2	0
Автомобілі вантажні	4	4	4	0
Зерносховище (місткість, т)	5 000	5 000	5 000	0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Кам'янське Агро»

Аналіз табл. 2.6 показує, що у 2025 р. машинно-тракторний парк підприємства нараховує 9 тракторів, 3 зернозбиральних комбайни, 5 сівалок, 2 обприскувачі та 4 вантажних автомобілі. Порівняно з 2023 р. кількість комбайнів зросла на 1 одиницю, сівалок також на 1, що дозволило підвищити коефіцієнт завантаження техніки у пікові сезонні періоди (посів та збирання

врожаю). Загальна місткість зерносховищ залишається незмінною – 5 тис.т, що є достатнім для тимчасового зберігання вирощеної продукції.

Управлінський аспект виробничих потужностей підприємства потребує окремого аналізу. У ТОВ «Кам'янське Агро» процес управління виробничими потужностями охоплює три ключові функції: планування, організацію та контроль. Планування потужностей здійснюється на початку агрономічного циклу (жовтень–листопад) і передбачає розподіл посівних площ між культурами, визначення потреби у машинно-тракторному парку для виконання польових робіт та формування графіку технічного обслуговування техніки. Організаційна функція реалізується через тракторну бригаду, що є основним операційним підрозділом підприємства і безпосередньо відповідає за використання матеріально-технічної бази.

Важливим аспектом аналізу виробничих потужностей є вивчення факторів, що впливають на їх формування. На основі узагальнення наукових підходів, викладених у розділі 1.2, та фактичних даних ТОВ «Кам'янське Агро», можна стверджувати, що потужності підприємства формуються під впливом наступних груп факторів:

- Техніко-технологічні фактори: парк обладнання нараховує 9 тракторів різних марок та 3 зернозбиральних комбайни; прогресивність технологій підтримується застосуванням сучасної сівалки точного висіву та GPS-систем контролю.
- Організаційні фактори: підприємство працює в однозмінному режимі з використанням сезонного графіку; фонд робочого часу визначається природним виробничим циклом (посів – вегетація – збирання).
- Номенклатурні фактори: асортимент з 5 культур з різними строками вирощування забезпечує рівномірне завантаження техніки та зерносховищ.
- Суб'єктивні фактори: штат у 50 осіб, з яких 23 – основні працівники рослинництва, формують людський капітал операційної системи.

- Зовнішні фактори: ринковий попит на зернові та олійні культури в умовах воєнного часу визначає пріоритети виробничої програми.

Ключовою характеристикою виробничих потужностей підприємства є земельний банк площею 3 223 га (у 2025 р.), який фактично є природним обмежувачем виробничих можливостей аграрного підприємства.

З метою кількісної характеристики виробничої потужності ТОВ «Кам'янське Агро» у частині земельних та трудових ресурсів здійснено розрахунок показників навантаження. Так, у 2025 р. на одного основного працівника рослинництва припадає 140,1 га ріллі (3 223 га / 23 особи), що відповідає середньогалузевому рівню для механізованих господарств даної спеціалізації.

Для систематизованої характеристики стану управління виробничими потужностями підприємства доцільно проаналізувати динаміку балансу введення та вибуття основних засобів активної частини за 2023–2025 рр., що дозволить оцінити інтенсивність відтворення матеріально-технічної бази та виявити тенденції у формуванні виробничих потужностей (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Баланс відтворення активної частини основних засобів ТОВ
«Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсол. відхил.
Вартість машинно-тракторного парку та обладнання на початок року, тис. грн.	14 100	14 100	15 600	+1 500
Введено (придбано), тис. грн.	–	1 500	1 100	+1 100
Вибуло (списано), тис. грн.	–	–	800	+800
Вартість машинно-тракторного парку та обладнання на кінець року, тис. грн.	14 100	15 600	15 900	+1 800
Коефіцієнт оновлення, %	–	9,6	6,9	–
Коефіцієнт вибуття, %	–	–	5,1	–
Коефіцієнт зносу, %	41,3	38,7	36,2	-5,1
Коефіцієнт придатності, %	58,7	61,3	63,8	+5,1

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Кам'янське Агро»

Дані табл. 2.7 свідчать про те, що підприємство здійснює активну інвестиційну діяльність у відтворення активної частини основних засобів. Коефіцієнт оновлення у 2024 р. становив 9,6%, що відповідає прийнятному рівню для аграрних підприємств. У 2025 р. коефіцієнт оновлення дещо знизився до 6,9% при одночасному вибутті застарілої техніки (коефіцієнт вибуття 5,1%). Позитивною тенденцією є зменшення коефіцієнту зносу з 41,3% у 2023 р. до 36,2% у 2025 р. та відповідне зростання коефіцієнту придатності до 63,8%, що свідчить про покращення технічного стану матеріально-технічної бази підприємства та підвищення надійності виробничого процесу.

Таким чином, виробнича потужність ТОВ «Кам'янське Агро» є динамічною системою, що поступово нарощується за рахунок: розширення земельного банку, оновлення машинно-тракторного парку, розширення зберігальної інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу. Водночас головним лімітуючим фактором залишається сезонний характер виробництва, який зумовлює нерівномірне завантаження потужностей протягом року.

2.3 Оцінка ефективності використання виробничих потужностей у системі операційного менеджменту підприємства

Оцінка ефективності використання виробничих потужностей є ключовим елементом операційного менеджменту підприємства, оскільки саме такий підхід дозволяє визначити, наскільки повно та раціонально підприємство реалізує свій виробничий потенціал. Для комплексної оцінки нами застосована система показників трьох груп, що охоплює екстенсивний, інтенсивний та інтегральний виміри.

Зведена таблиця показників оцінки ефективності використання виробничих потужностей ТОВ «Кам'янське Агро» наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Система показників оцінки ефективності використання виробничих потужностей ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відх. +/-	%
I. Показники екстенсивного використання					
Коефіцієнт використання виробничих потужностей (CUR)	0,799	0,785	1,000	+0,201	125,2
Площа с.-г. угідь, га	3 210	3 210	3 223	+13	100,1
II. Показники інтенсивного використання					
Фондовіддача (ТОФ), грн./грн.	0,740	0,665	0,846	+0,106	114,3
Фондомісткість, грн./грн.	1,351	1,504	1,182	-0,169	87,5
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	1 646,7	1 801,9	1 803,1	+156,4	109,5
Фондоозброєність, тис. грн./особу	1 037,7	1 205,3	1 158,7	+121,0	111,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу	767,7	801,6	980,3	+212,6	127,7
Виробіток на 1 люд.-год., грн.	385,0	401,2	473,1	+88,1	122,9
III. Інтегральні показники					
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,77	1,49	1,54	-0,23	87,0
Тривалість обороту, днів	280	310	315	+35	112,5
Трудомісткість, люд.-год./тис. грн.	2,598	2,492	2,114	-0,484	81,4

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації підприємства

Коефіцієнт використання виробничих потужностей (CUR), розрахований як відношення фактичного обсягу валової продукції до максимального за аналізований трирічний період, демонструє позитивну динаміку: з 0,799 у 2023 р. до 1,000 у 2025 р. Досягнення коефіцієнту 1,000 у 2025 р. означає, що підприємство у цьому році реалізувало свою потужність на рівні максимально досягнутого обсягу за аналізований період. Площа сільськогосподарських угідь зросла з 3 210 до 3 223 га, що розширює потенційний обсяг виробництва.

Фондовіддача підприємства у 2025 р. становила 0,846 грн./грн., що на 14,3% більше, ніж у 2023 р. (0,740 грн./грн.). Незважаючи на те, що показник

залишається нижчим за 1, його позитивна динаміка свідчить про підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази. Відповідно до підходу А. В. Гречка та Я. Г. Прокопенка, фондівіддача є одним з ключових техніко-економічних показників оцінки потужності підприємства [23]. У 2024 р. спостерігалось падіння фондівіддачі до 0,665 грн./грн., що пояснюється зменшенням обсягу виробництва під впливом вкрай несприятливих та посушливих кліматичних умов. Зокрема, аномально жарке літо спричинило дефіцит вологи в ґрунті, що призвело до зниження врожайності основних культур та відповідних операційних втрат.

Фондомісткість як зворотний показник до фондівіддачі знизилась з 1,351 до 1,182 грн./грн. (-12,5%), що свідчить про зменшення частки вартості основних засобів у розрахунку на 1 грн. виробленої продукції – позитивна тенденція для ефективності операційної системи. Фондозабезпеченість (вартість ОЗ на 1 га угідь) зросла з 1 646,7 до 1 803,1 тис. грн./га (+9,5%), а фондоозброєність (вартість ОЗ на 1 особу) – з 1 037,7 до 1 158,7 тис. грн./особу (+11,6%), що відображає посилення матеріально-технічної оснащеності виробничого процесу.

Продуктивність праці зросла з 767,7 до 980,3 тис. грн./особу (+27,7%), а виробіток на 1 люд.-год. – з 385,0 до 473,1 грн. (+22,9%), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів як складової операційної системи підприємства. Трудомісткість виробництва послідовно знижується: з 2,598 люд.-год./тис. грн. у 2023 р. до 2,114 у 2025 р. (-18,6%), що означає прискорення виробничого процесу та зменшення питомих витрат праці.

Коефіцієнт оборотності знизився з 1,77 до 1,54 (-13,0%), а тривалість одного обороту зросла з 280 до 315 днів (+12,5%). Вказана динаміка є негативною тенденцією, що свідчить про уповільнення операційного циклу підприємства та потребу в оптимізації управління оборотним капіталом. Зростання вартості оборотних активів на 43,6% при зростанні виручки лише

на 25,1% підтверджує диспропорцію між нарощуванням ресурсів та результатами їх використання.

Оцінка ефективності використання виробничих потужностей у системі операційного менеджменту розкриває не лише технічний стан матеріальної бази, а й якість управлінських рішень у сфері планування, координації та контролю операційних процесів. Логіка дослідження у межах даного підрозділу зосереджена на аналізі динамічних показників пропускної спроможності операційної системи, часових втратах та фінансових наслідках управлінських розривів, що дозволяє уникнути репродукування техніко-майнових індикаторів, оцінених на етапі аналізу формування матеріально-технічного потенціалу підприємства.

Для деталізованого аналізу ефективності управління виробничими потужностями складено табл. 2.9, в якій показано управлінські показники використання виробничих потужностей підприємства за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.9

Управлінські показники ефективності використання виробничих потужностей ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсол. відхил.
Максимально можлива пропускна спроможність операційної системи (за планом), тис. т зерна	18,50	18,50	21,50	+3,00
Фактичний обсяг первинного доробку та виробництва продукції, тис. т зерна	13,78	12,62	17,50	+3,72
Коефіцієнт використання виробничої потужності (CUR), %	74,49	68,22	81,40	+6,91 в.п.
Коефіцієнт сезонних втрат часу використання машинно-тракторного парку (простої), %	25,51	31,78	18,60	-6,91 в.п.
Коефіцієнт змінності роботи зернозбиральної техніки в піковий період жнив, коеф.	1,15	1,10	1,35	+0,20

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсол. відхил.
Обсяг втраченого чистого доходу через брак внутрішніх потужностей зберігання та сушіння, тис. грн.	1 150	1 480	1 920	+770
Інтегральний показник ефективності операційного менеджменту потужностей, коеф.	0,643	0,551	0,712	+0,069

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації підприємства

Відбулася деградація показників у 2024 році, а саме падіння CUR з 74,49% до 68,22% (-6,27 в.п.) та зростання коефіцієнта сезонних втрат часу до 31,78% зумовлені взаємодією двох чинників: екзогенного та управлінського. Аномально жарке і посушливе літо 2024 р. є об'єктивним неконтрольованим фактором, що спричинив дефіцит продуктивної вологи у ґрунтовому шарі. Наслідком стало скорочення фактичного валового збору зерна до 12,62 тис. т проти планового 18,50 тис. т – операційний розрив склав 5,88 тис. т (31,78% недовикористання пропускної спроможності системи). Водночас виявлено управлінський дефіцит: менеджмент підприємства не мав у розпорядженні оперативних балансів потужності та планових матриць завантаження техніки, що унеможливило своєчасне маневрування ресурсами – перерозподіл агрегатів між операціями, коригування агротехнічних строків та мобілізацію резервних виробничих можливостей. Інтегральний показник ефективності операційного менеджменту потужностей у 2024 р. опустився до мінімального значення – 0,551.

Відновлення та покращення показників у 2025 році: відбулося зростання CUR до 81,40% (+13,18 в.п. порівняно з 2024 р.) та підвищення коефіцієнта змінності зернозбиральної техніки до 1,35 стали прямим наслідком ключового управлінського рішення – придбання четвертого комбайна та сучасної сівалки точного висіву. Розрахунок питомого навантаження на одиницю збиральної техніки підтверджує обґрунтованість цього рішення: 3 223 га ріллі розподілені між чотирма агрегатами, що формує навантаження 805,8 га. Отримане

значення знаходиться в межах агротехнічно обґрунтованої норми для Дніпропетровського регіону (900 – 1 200 га на комбайн), зберігаючи резерв продуктивності для гнучкого реагування на непередбачувані обставини. Коефіцієнт змінності 1,35 свідчить, що у піковий жнивний період збиральні агрегати функціонують з інтенсивністю, що перевищує однозмінний режим на 35%. Інтегральний показник ефективності операційного менеджменту потужностей досяг максимального значення 0,712.

Ключовою інфраструктурною проблемою є «вузьким місцем» у післяжнивній логістиці. Попри позитивну динаміку виробничих показників, аналіз табл. 2.9 виявляє критичну диспропорцію: обсяг втраченого чистого доходу через брак власних потужностей зберігання та сушіння зростає стрімко – з 1 150 тис. грн. у 2023 р. до 1 920 тис. грн. у 2025 р. Абсолютний приріст за три роки – 770 тис. грн. (+67,0%), тоді як CUR зріс лише на 6,91 в.п. Такий розрив свідчить, що підвищення збиральної спроможності генерує зростаючий обсяг зерна, який операційна система виявляється нездатною ефективно трансформувати у фінансовий результат. Менеджмент підприємства вимушений:

- 1) сплачувати тарифи сторонніх елеваторів за прийом, сушіння та зберігання;
- 2) реалізовувати частину зерна безпосередньо «з поля» за цінами, суттєво нижчими від зимово-весняного ринкового максимуму.

Для наочного відображення динаміки ключових управлінських показників ефективності використання виробничих потужностей підприємства побудовано діаграму (рис. 2.4).

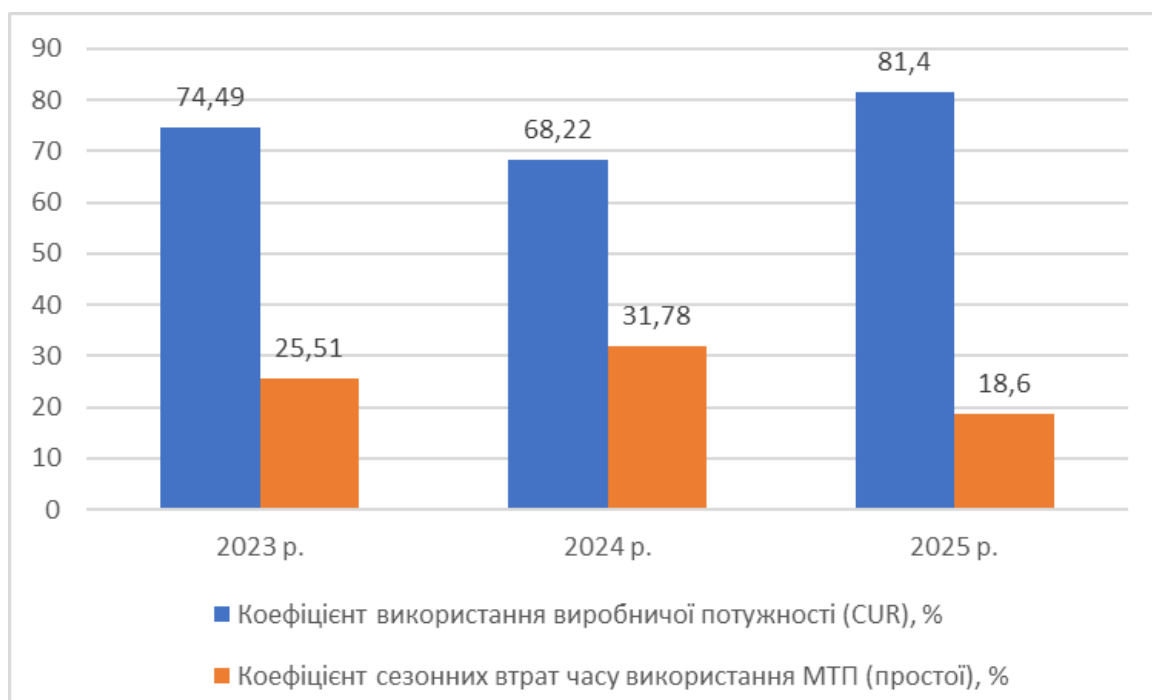


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта використання виробничої потужності та коефіцієнта сезонних втрат часу машинно-тракторного парку ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 роках

Діаграма рис. 2.4 унаочнює ключову закономірність: CUR та коефіцієнт сезонних втрат часу є дзеркально протилежними показниками – зростання одного відповідає зниженню іншого. Кризовий 2024 р. відзначається найгіршим балансом (CUR 68,22% / втрати 31,78%), тоді як 2025 р. демонструє найкращий результат за рахунок управлінського зміцнення машинно-тракторного парку

Взаємозв'язок між зростанням збиральної потужності та нерозв'язаною проблемою післяжнивної інфраструктури ілюструє рис. 2.5.

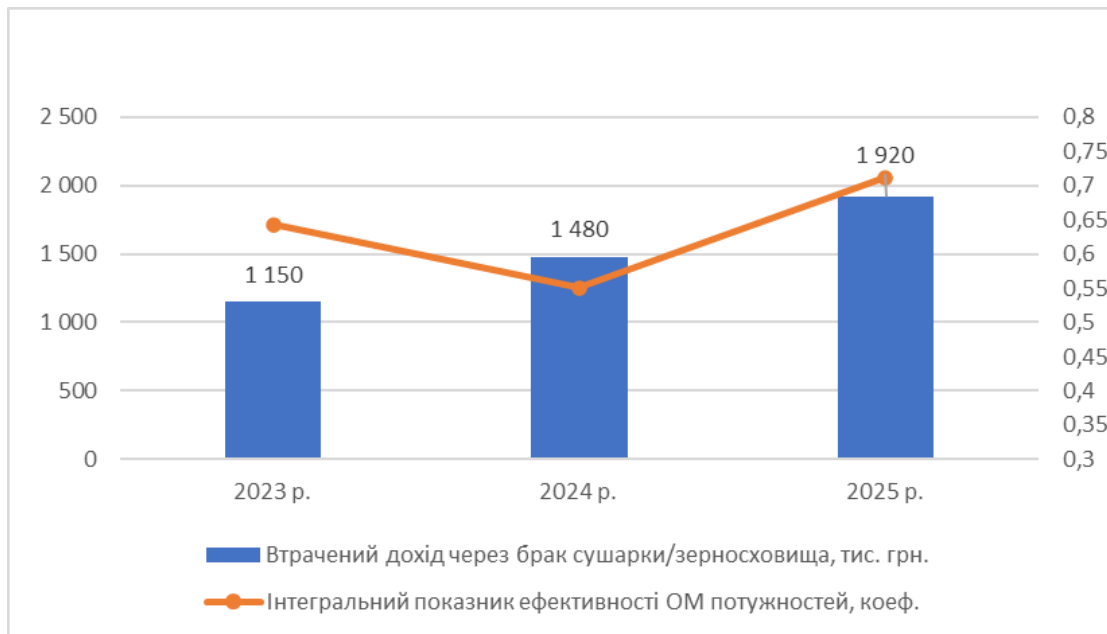


Рис. 2.5. Динаміка втраченого доходу через брак післяжнивної інфраструктури та інтегрального показника ефективності операційного менеджменту потужностей ТОВ «Кам'янське Агро» за 2023–2025 рр

Рис. 2.5 демонструє парадоксальну ситуацію: інтегральний показник ефективності операційного менеджменту потужностей зростає (від 0,551 у 2024 р. до 0,712 у 2025 р.), однак одночасно стрімко збільшується обсяг недоотриманого доходу через брак сушарки та зерносховища. Така розбіжність доводить, що покращення управління збиральним процесом не компенсує структурний дефіцит післяжнивної інфраструктури – пропускна спроможність на виході системи залишається обмежуючим фактором.

Для структурно-логічного узагальнення виявлених управлінських дефіцитів та відображення їх взаємного впливу на операційну результативність підприємства сформовано концептуальну схему слабких сторін системи операційного менеджменту (рис. 2.6). У схемі виокремлено чотири рецесійних блоки: неефективне тактичне планування, сезонна нерівномірність завантаження машинно-тракторного парку, уповільнення оборотності оборотних активів та неповне використання потенціалу післяжнивної інфраструктури.

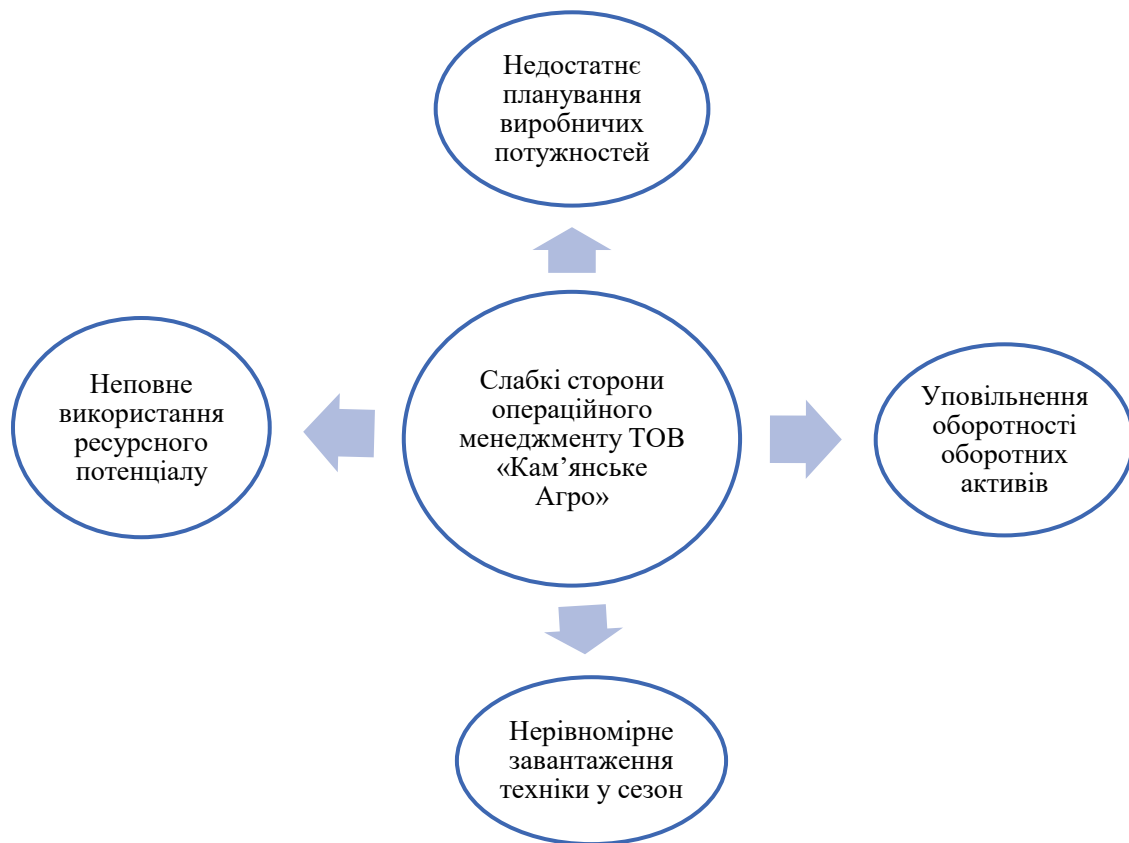


Рис. 2.6. Слабкі сторони системи операційного менеджменту ТОВ «Кам'янське Агро»

Концептуальна схема наочно підтверджує, що виявлені недоліки мають стійкий причинно-наслідковий взаємозв'язок. Брак формалізованого балансу потужностей унеможливорює завчасну ідентифікацію сезонних диспропорцій (блок «Неефективне тактичне планування»), що породжує тривалі простої та перевантаження у пікові строки (блок «Сезонна нерівномірність»). Прискорений збір врожаю без адекватної післяжнивної інфраструктури змушує реалізовувати зерно за мінімальними цінами або сплачувати завищені тарифи елеваторам (блок «Неповне використання потенціалу інфраструктури»). Фінансовим відображенням усіх дисфункцій є уповільнення оборотності оборотних активів — коефіцієнт скоротився з 1,77 до 1,54, тривалість одного обороту зросла з 280 до 315 днів (блок «Уповільнення оборотності активів»).

Таким чином, оцінка ефективності використання виробничих потужностей ТОВ «Кам'янське Агро» у системі операційного менеджменту засвідчила:

- позитивну динаміку ключових показників інтенсивного використання (фондовіддача +14,3%, продуктивність праці +27,7%, зниження трудомісткості –18,6%);
- досягнення максимального рівня використання виробничої потужності у 2025 р. (CUR = 1,000);
- наявність резервів оптимізації оборотності активів та рівномірності завантаження матеріально-технічної бази.

Отримані результати є підставою для розробки конкретних напрямів удосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ТОВ «КАМ'ЯНСЬКЕ АГРО»

3.1 Оптимізація використання виробничих потужностей підприємства

Комплексна оцінка ефективності використання виробничих потужностей ТОВ «Кам'янське Агро», проведена у розділі 2, виявила суперечливу картину операційної системи підприємства. З одного боку, у 2025 р. досягнуто максимального значення $CUR = 1,000$ (відносно трирічного максимуму), фондівдача зросла на 14,3%, продуктивність праці – на 27,7%, трудомісткість знизилась на 18,6%. Водночас результати проведеного аналізу свідчать про наявність невикористаного потенціалу виробничих потужностей підприємства. Зокрема, фактичний обсяг післязбиральної обробки зерна є нижчим за наявну пропускну спроможність операційної системи, що обмежує можливості підприємства щодо повного використання виробничого потенціалу. Ключовим структурним дефіцитом операційної системи є стрімке зростання обсягу втраченого чистого доходу через брак власних потужностей сушіння та зберігання: з 1 150 тис. грн. у 2023 р. до 1 920 тис. грн. у 2025 р. (+67,0% за три роки). Зазначена суперечність вказує на те, що підвищення ефективності збирального процесу не трансформується пропорційно у фінансовий результат – «вузьке місце» системи перемістилось на післяжнивний етап.

Зазначена проблема носить системний характер та чітко відображена у концептуальній схемі слабких сторін системи операційного менеджменту підприємства. Для її усунення пропонується стратегія технологічної автономності – переходу від моделі «поле → сторонній елеватор → ринок» до замкнутої інтегрованої моделі «поле → власний зерносушильний комплекс → власне зерносховище → ринок» (рис. 3.1).

МОДЕЛЬ «ДО» (поточна)	→	МОДЕЛЬ «ПІСЛЯ» (пропонована)
Збирання комбайнами (3 од.)		Збирання комбайнами (3 од.)
Транспортування (4 авт.) → до стороннього елеватора (~30 км)		Транспортування (4 авт.) → безпосередньо на власний зерносушильний комплекс
СТОРОННІЙ ЕЛЕВАТОР сушіння + зберігання (тарифи: 860–1 100 грн/т)		ВЛАСНИЙ зерносушильний комплекс: очищення → сушіння % → власне зерносховище
Продаж «з поля» за мінімальними цінами		Стратегічне управління часом реалізації (збут в оптимальне цінове вікно)
ВТРАЧЕНИЙ ДОХІД: 1 920 тис. грн./рік		ЦІЛЬОВИЙ ЕФЕКТ: +5 800–6 100 тис. грн./рік

Рис. 3.1. Трансформація операційної моделі ТОВ «Кам'янське Агро»

Концепція вертикальної інтеграції в аграрному секторі передбачає залучення до бізнес-системи підприємства тих етапів, які раніше виконувались зовнішніми контрагентами. Як зазначає Левківський Є. В., вертикально інтегровані аграрні структури формують власні замкнені ланцюги поставок, де кожен учасник виконує специфічну виробничу або сервісну функцію, що забезпечує підприємству повний операційний контроль від вирощування до реалізації продукції [29, с. 47]. Для ТОВ «Кам'янське Агро» така стратегія передусім означає усунення ключового «вузького місця» у системі, виявленого в ході аналізу розділу 2.3: відсутності власного зерносушильного комплексу повної продуктивності, що унеможлиблює ефективну обробку всього обсягу врожаю.

Логіка трансформації ґрунтується на усуненні ключового структурного дефіциту, виявленого у ході аналізу: нездатності операційної системи ефективно обробити весь зібраний урожай власними силами. Центральним заходом проєкту є придбання на умовах фінансового лізингу власного зерносушильного комплексу.

Організаційний процес інтеграції зерносушильного комплексу включає три послідовні кроки:

- розміщення комплексу: на виробничій площадці підрозділу механізації (10,05 га) є вільна ділянка 0,3–0,5 га, достатня для монтажу зерносушильного комплексу продуктивністю 25–30 т/год;
- реорганізація логістичних потоків: 4 вантажних автомобілі та 3 комбайни переорієнтовуються безпосередньо на зерносушильний комплекс, ліквідуючи транспортне плече 30 км до стороннього елеватора;
- синхронізація з наявним зерносховищем (5 000 т): після проходження зерносушильного комплексу (сушіння, очищення, зважування) зерно закладається у власне зерносховище для зберігання до настання оптимального цінового вікна.

Впровадження зерносушильного комплексу не лише усуває «вузьке місце» у післяжнивному ланцюзі, а й формує «стратегічний резерв потужності» – здатність підприємства не продавати зерно у момент збирання за мінімальними цінами, а утримувати його та виходити на ринок у пікові цінові вікна (лютий–квітень), коли ринкова ціна перевищує серпневу на 300–700 грн/т залежно від культури. Саме така гнучкість управління є основою вертикальної інтеграції в аграрній сфері та механізмом зростання ринкової капіталізації підприємства [21, с. 44].

Для реалізації запропонованої стратегії розроблено комплекс заходів та визначено цільові показники, представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Комплекс заходів з оптимізації операційного менеджменту
виробничих потужностей ТОВ «Кам'янське Агро»**

Захід	Зміст / очікуваний результат	Термін	Цільовий показник
1. Придбання зерносушильного комплексу у фінансовий лізинг	Власна потужність сушіння 25–30 т/год; ліквідація залежності від сторонніх елеваторів; усунення блоку «Неповне використання інфраструктури» (рис. 2.6)	I–II кв. 2026 р.	Зниження втраченого доходу з 1 920 до ≤ 500 тис. грн.

2. Реорганізація логістичних потоків	Переорієнтація транспорту від поля безпосередньо до зерносушильного комплексу; скорочення транспортного плеча на 30 км; зменшення витрат на паливо	III кв. 2026 р.	Економія пального $\geq 15\%$ у збиральний сезон
3. Впровадження формалізованого балансу потужності	Усунення управлінського дефіциту: щомісячні матриці завантаження машинно-тракторного парку та зерносушильного комплексу; горизонт планування 30–60 днів	III кв. 2026 р.	$CUR \geq 85\%$ (2027 р.)
4. Управління часом реалізації продукції	Перехід від продажу «з поля» до стратегічного управління виходом на ринок; використання власного зерносховища (5 000 т) для накопичення товарної партії	Постійно з 2026 р.	Цінова премія ≥ 400 грн/т на 50% врожаю
5. Підбір та навчання операторів зерносушильного комплексу	2 оператори зерносушарки (сезонний договір, 4 міс./рік); навчання автоматизованому управлінню якістю сушіння	III кв. 2026 р.	Забезпечення оптимальної вологості зерна

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації підприємства

Таким чином, оптимізація виробничих потужностей ТОВ «Кам'янське Агро» через придбання власного зерносушильного комплексу є не просто технічним рішенням, а стратегічною перебудовою операційної системи підприємства. Реалізація цього проєкту усуває виявлений у ході аналізу структурний дефіцит та забезпечує підприємству можливість перетворити зростаючий урожай (81,40% від потенційної потужності у 2025 р.) на пропорційно зростаючий фінансовий результат, що є головною метою удосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності операційного менеджменту виробничих потужностей

Центральним заходом удосконалення операційного менеджменту виробничих потужностей є впровадження зерносушильного комплексу на умовах фінансового лізингу. Розробка цього заходу передбачає:

обґрунтування технічних параметрів зерносушильного комплексу; опис оновленої технологічної лінії підприємства; визначення умов лізингу та комплексний розрахунок економічної ефективності.

Для підприємства з плановою пропускною спроможністю операційної системи 21,50 тис. т/рік та фактичним виробництвом 17,50 тис. т у 2025 р. рекомендується зерносушильний комплекс продуктивністю 25–30 т/год. При 12-годинному робочому дні добова продуктивність складе 300 – 360 т, що дозволить переробити весь урожай за 60–70 робочих днів відповідно до агротехнічних нормативів Дніпропетровської області.

Таблиця 3.2

Технічні характеристики рекомендованого зерносушильного комплексу

Характеристика	Показник
Продуктивність (зниження вологи на 6%)	25–30 т/год
Тип сушарки	Шахтна рециркуляційна, безперервна дія
Добова продуктивність (12 год. роботи)	300 – 360 т
Час переробки всього врожаю (17 500 т)	≈ 30–35 робочих днів
Система управління	Автоматизована PLC; сенсорний контроль вологості та температури в режимі реального часу
Кондиційна вологість зерна на виході	Пшениця, ячмінь – 14%; ріпак – 9%; кукурудза – 14%, соняшник – 8%
Температура агента сушіння	≤ 80°C – продовольче; ≤ 55°C – насіннєве зерно
Енергоносій	Газ природний / пропан-бутан / тверде паливо (переналагодження без демонтажу)
Витрати газу на тонну (зниження на 6%)	≈ 0,90 м³/т
Витрати електроенергії	≈ 2,5 кВт·год/т
Вартість комплексу «під ключ»	8 500 000 грн.
Термін монтажу та введення в експлуатацію	2–3 місяці

Джерело: складено автором на основі даних ринку сільськогосподарського обладнання України, 2025 р.

Автоматизована система PLC забезпечує точне доведення зерна до кондиційних параметрів вологості, що є визначальним фактором формування класності зерна та його ринкової вартості. Управління якістю на цьому етапі безпосередньо впливає на ціну реалізації – зерно першого класу коштує на 200–400 грн/т дорожче порівняно з некондиційним. Як зазначають Пилипенко С. М. та ін., «ефективність операційного менеджменту підприємства безпосередньо пов'язана із здатністю системи управляти якістю продукції на кожному технологічному етапі» [13, с. 112].

Оновлена технологічна лінія підприємства зображена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Оновлена технологічна лінія ТОВ «Кам'янське Агро»

Принципова відмінність оновленої лінії від поточної є наявність пункту «3.Доробка», що ліквідує залежність від сторонніх елеваторів. При застосуванні такої технологічної лінії блок «5.Реалізація» тепер здійснюється у момент, обраний менеджментом підприємства виходячи з ринкової кон'юнктури.

Фінансовий лізинг є оптимальним інструментом фінансування проєкту, враховуючи поточний стан оборотного капіталу підприємства: вартість оборотних активів зросла до 31 795 тис. грн. при уповільненні їх оборотності

(коефіцієнт 1,54 у 2025 р.). Одноразова виплата 8 500 000 грн. з поточних обігових коштів суттєво погіршить ліквідність підприємства у відповідний передпосівний і посівний періоди. Лізинг дозволяє рівномірно розподілити інвестиційне навантаження, зберігши оборотний капітал у виробничому обігу.

Таблиця 3.3

Параметри лізингової угоди на придбання зерносушильного комплексу

Параметр	Значення
Вартість об'єкта лізингу, грн.	8 500 000
Авансовий платіж (20%), грн.	1 700 000
Сума фінансування лізингодавцем, грн.	6 800 000
Строк лізингу, років	5
Річна ставка за лізингом, %	18
Метод нарахування	Ануїтет (рівні щорічні платежі)
Щорічний лізинговий платіж, тис. грн.	2 180,6
Загальна сума виплат за 5 років, тис. грн.	10 903,0
Переплата (вартість фінансування), тис. грн.	2 403,0
Право власності після виплати	Переходить до ТОВ «Кам'янське Агро»

Джерело: розраховано автором. Примітка: щорічний ануїтетний платіж розраховано за формулою: $A = PV \times [r(1+r)^n / ((1+r)^n - 1)]$, де $PV = 6\,800\,000$ грн., $r = 0,18$, $n = 5$. Авансовий платіж сплачується одноразово.

Для оцінки доцільності впровадження зерносушильного комплексу проводиться порівняння поточних витрат на послуги сторонніх елеваторів (Варіант А) з прогнозними витратами при власному зерносушильному комплексу з урахуванням лізингу (Варіант Б).

За даними наведеними вище, обсяг зерна, що потребує сушіння та зберігання на сторонніх елеваторах або продається «з поля» через брак власних потужностей, оцінюється у 8 000 – 10 000 т/рік. Для консервативного розрахунку прийнято 8 500 т. Ринкові тарифи на послуги елеваторів

Дніпропетровської та суміжних областей у сезоні 2024/2025 р. (за даними галузевого моніторингу):

- приймання та зважування: 30 грн/т;
- сушіння (зниження вологи на 6%): 360 грн/т;
- зберігання (120 діб $\times$ 3,8 грн/т/добу): 456 грн/т;
- відвантаження: 130 грн/т;
- транспортування до елеватора (30 км): 80 грн/т.

Разом: $1\,056 \text{ грн/т} \times 8\,500 \text{ т} = 8\,976 \text{ тис. грн./рік}$.

Таблиця 3.4

Порівняльний розрахунок витрат: послуги сторонніх елеваторів та власний зерносушильний комплекс ТОВ «Кам'янське Агро»

Стаття витрат	Сторонній елеватор, тис. грн. (Варіант А)	Власний зерносушильний комплекс + лізинг, тис. грн. (Варіант Б)	Економія (+), тис. грн.
Приймання та зважування (30 грн/т $\times$ 8 500 т)	255,0	—	—
Сушіння (360 грн/т $\times$ 8 500 т)	3 060,0	—	—
Зберігання (120 діб $\times$ 3,8 грн/т $\times$ 8 500 т)	3 876,0	—	—
Відвантаження (130 грн/т $\times$ 8 500 т)	1 105,0	—	—
Транспортування до елеватора (80 грн/т $\times$ 8 500 т)	680,0	—	—
Щорічний лізинговий платіж (авансовий / 5 + відсотки)	—	2 180,6	—
Газ для сушіння (0,90 м ³ /т $\times$ 8 500 т $\times$ 16 грн/м ³)	—	1 224,0	—
Електроенергія (2,5 кВт·год/т $\times$ 8 500 т $\times$ 5,2 грн/кВт·год)	—	110,5	—
Зарплата операторів (2 ос. $\times$ 27 000 грн $\times$ 4 міс.)	—	216,0	—

ТО та ремонт (2% від вартості зерносушильного комплексу)	—	170,0	—
ВСЬОГО витрат, тис. грн.	8 976,0	3 901,1	+5 074,9

Джерело: розраховано автором на основі ринкових тарифів елеваторів Дніпропетровської та суміжних областей (2024/2025 р.) та проєктних показників зерносушильного комплексу.

Щорічна пряма економія від переходу на власний зерносушильний комплекс становить 5 074,9 тис. грн. Зазначена сума формує чистий грошовий потік (CF) від проєкту, що вивільняється щорічно внаслідок ліквідації трансакційних витрат на послуги сторонніх елеваторів.

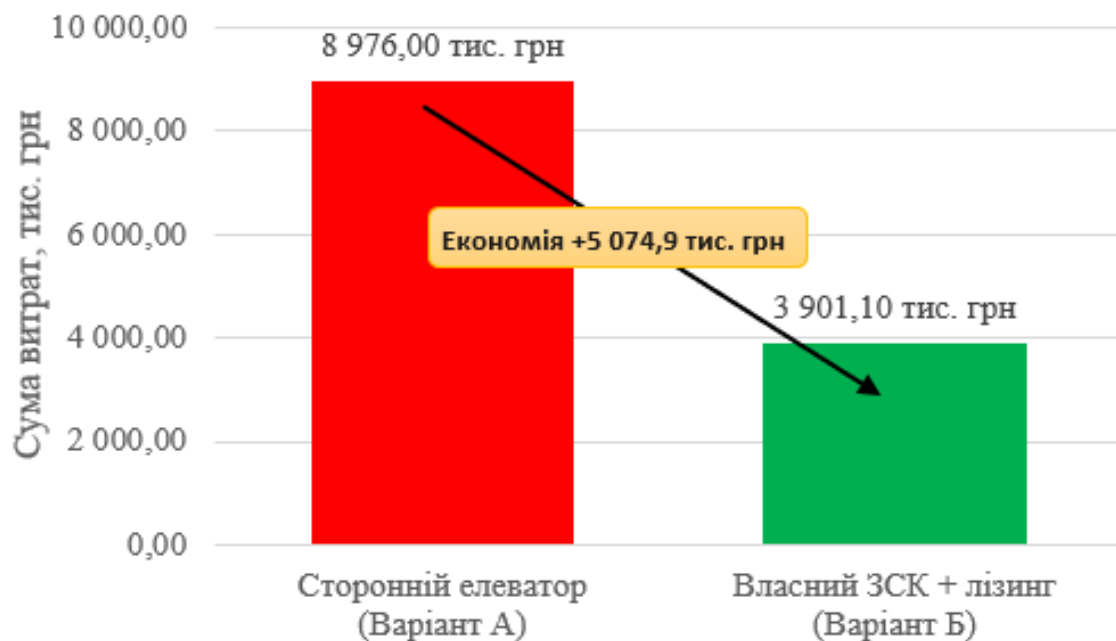


Рис. 3.3. Порівняння річних витрат: послуги сторонніх елеваторів та власний зерносушильний комплекс ТОВ «Кам'янське Агро»

Як свідчать дані рис. 3.3, впровадження власного зерносушильного комплексу дозволяє скоротити сукупні річні витрати на постзбиральну обробку зерна з 8 976,0 тис. грн. (Варіант А – послуги сторонніх елеваторів) до 3 901,1 тис. грн. (Варіант Б – власний зерносушильний комплекс з

урахуванням лізингових та операційних витрат), що забезпечує пряму щорічну економію у розмірі 5 074,9 тис. грн. Така економія формується за рахунок ліквідації транзакційних витрат на приймання, сушіння, зберігання та відвантаження зерна на сторонніх об'єктах і є стабільним щорічним грошовим потоком, що генерується проектом протягом усього терміну його реалізації.

Термін окупності (PP) розраховується як відношення суми початкових інвестицій (авансовий платіж) до суми щорічного чистого грошового потоку [20, с. 136]:

$$PP = \text{Авансовий платіж} / \text{Щорічний CF} = 1\,700\,000 / 5\,074\,900 \approx 0,33 \text{ року}$$

Якщо розраховувати PP відносно загальної вартості комплексу:

$$\begin{aligned} PP &= \text{Вартість зерносушильного комплексу} / \text{Щорічний CF} = \\ &= 8\,500\,000 / 5\,074\,900 \approx 1,67 \text{ року} \end{aligned}$$

Термін окупності менше 2 років є значно кращим від галузевого орієнтиру (4-7 років) для капітальних вкладень у виробничу інфраструктуру аграрного підприємства (галузевий орієнтир 4–7 років). Для підтвердження обґрунтованості проекту у табл. 3.5 розраховано NPV при ставці дисконтування 20% та горизонті 5 років.

Таблиця 3.5

Розрахунок чистої приведеної вартості проекту (NPV) при ставці дисконтування 20%

Рік	Щорічна економія (CF), тис. грн.	Лізинговий платіж, тис. грн.	Чистий CF, тис. грн.	PV = CF / (1+0,2) ⁿ , тис. грн.
	—	1 700,0 (аванс)	-1 700,0	-1 700,0
1	5 074,9	2 180,6	2 894,3	2 411,9
2	5 074,9	2 180,6	2 894,3	2 009,9
3	5 074,9	2 180,6	2 894,3	1 674,9
4	5 074,9	2 180,6	2 894,3	1 395,8
5	5 074,9	2 180,6	2 894,3	1 163,1
NPV				+6 955,6

Джерело: розраховано автором. Примітка: CF щороку зростає починаючи з року 1; лізинговий платіж нараховується роки 1–5; аванс – рік 0.

Отже, з розрахунків наведених у табл. 3.5, $NPV = +6\,955,6$ тис. грн. > 0 підтверджує економічну доцільність проєкту, адже запропоноване рішення генерує значну позитивну приведену вартість навіть з урахуванням вартості капіталу 20%, що є вищим за ринкову ставку лізингу (18%).

Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованого інвестиційного проєкту щодо придбання та інтеграції зерносушильного комплексу в операційну систему ТОВ «Кам'янське Агро» потребує детального дослідження прогнозних грошових потоків за визначеним часовим горизонтом. Графічне відображення результатів моделювання руху грошових коштів наведено на рис. 3.4.

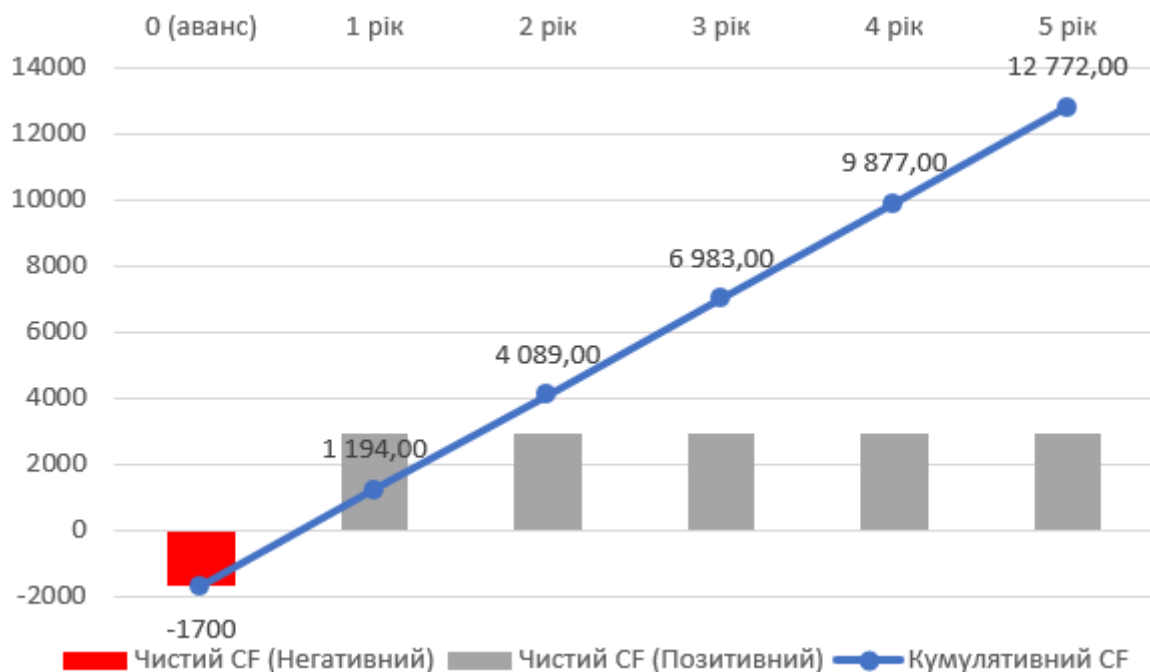


Рис. 3.4. Динаміка чистої та кумулятивної приведеної вартості проєкту (NPV) при ставці дисконтування 20%

Аналіз рис. 3.4 демонструє динаміку чистого та кумулятивного грошового потоку проєкту придбання зерносушильного комплексу у фінансовий лізинг за горизонтом планування 5 років при ставці дисконтування 20%. Детальний розгляд архітектури грошових потоків дозволяє ідентифікувати чіткі закономірності розвитку інвестиційної фази та фази промислової експлуатації об'єкта. Від'ємне значення у рік 0, яке становить –1

700,0 тис. грн, є закономірним для початкового етапу проєкту і повністю зумовлене виплатою першого авансового лізингового платежу (20% від загальної вартості комплексу), а також супутніми витратами на підготовку будівельного майданчика і монтаж обладнання.

Завдяки високій операційній результативності запропонованого заходу, кумулятивний (накопичений) грошовий потік виходить у позитивну зону вже у першому році впровадження, що свідчить про низький рівень інвестиційного ризику та швидку адаптацію операційної системи до нових технологічних умов. За підсумком п'яти років планового горизонту кумулятивний потік сягає 12 771,5 тис. грн, що формує надійну фінансову основу для подальшої модернізації матеріально-технічної бази господарства та свідчить про високу чисту приведену вартість (NPV) проєкту.

Важливим складником комерційного успіху впровадження інвестиційного проєкту є диверсифікація ризиків і перехід від вимушеної реалізації зерна безпосередньо з-під комбайна у період збиральної кампанії (коли пропозиція на ринку є максимальною, а ціни — найнижчими) до стратегії керованого продажу. Наявність власного сучасного зерносушильного комплексу та місткостей для зберігання дозволяє ТОВ «Кам'янське Агро» застосувати інструмент відстрочки реалізації врожаю.

Моделювання потенційного економічного ефекту від оптимізації маркетингової політики підприємства здійснено за умови формування тимчасового страхового та комерційного запасу в обсязі 50% від валового збору основних культур. Розрахунок додаткового доходу від управління часом реалізації продукції на основі цінових трендів 2024/2025 маркетингового року відображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок додаткового доходу від управління часом реалізації зерна

Культура	Обсяг реалізації з відстрочкою (50% від посівів), т	Ціна у липні –	Ціна у II півріччі	Цінова премія, грн/т	Дод. дохід, тис. грн

		жовтні (мін.), грн/т	(макс.), грн/т		
Пшениця озима	1 875	8 800	9 400	600	1 125,0
Ячмінь озимий	1 250	8 200	8 700	500	625,0
Кукурудза	1 500	8 500	9 000	500	750,0
Соняшник	2 000	25 000	26 700	1 700	2 501,5
Ріпак озимий	716	20 000	—	—	—
ВСЬОГО					5 001,2

Джерело: розраховано автором. Примітка розраховано з урахуванням ймовірного ринкового вікна на основі динаміки 2024/2025 маркетингового року.

Результати розрахунків, наведених у табл. 3.6, засвідчують суттєвий потенціал підвищення дохідності рослинництва. Найбільший абсолютний приріст фінансового результату забезпечується за рахунок реалізації соняшнику з відстрочкою в обсязі 2 000 т, де різниця між максимальними цінами другого півріччя та мінімальними цінами періоду збирання становить 1 700 грн/т, що генерує 2 501,5 тис. грн додаткового доходу. Стабільну маржинальність демонструють також продовольча пшениця озима (додатково 1 125,0 тис. грн при премії 600 грн/т) та кукурудза (750,0 тис. грн при премії 500 грн/т).

Таким чином, загальний додатковий дохід ТОВ «Кам'янське Агро» від управління часом реалізації становить 5 001,5 тис. грн/рік — і цей ефект досягається лише за умови відстрочки продажу половини зібраного врожаю. Зазначений фінансовий результат є принципово недосяжним без функціонування власного зерносушильного комплексу, оскільки залучення сторонніх елеваторів для сушіння та зберігання призвело б до поглинання всієї цінової премії супутніми витратами на логістику та послуги третіх осіб.

Для підбиття загальних підсумків доцільності інвестицій, зведені техніко-економічні показники ефективності проєкту, які враховують як пряму економію, так і маркетинговий ефект, наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Зведені показники економічної ефективності проєкту придбання
зерносушильного комплексу у фінансовий лізинг**

Показник	Значення
Вартість зерносушильного комплексу «під ключ», грн.	8 500 000
Авансовий платіж (20%), грн.	1 700 000
Щорічний лізинговий платіж, тис. грн.	2 180,6
Поточні витрати на послуги сторонніх елеваторів, тис. грн./рік	8 976,0
Витрати власного зерносушильного комплексу (лізинг + операційні), тис. грн./рік	3 901,1
Пряма щорічна економія (CF), тис. грн.	+5 074,9
Мінімізація задокументованих втрат доходу (з 1 920 до ≤ 500 тис. грн.), тис. грн.	+1 420,0
Додатковий дохід від управління часом реалізації (50% врожаю), тис. грн.	+5 001,2
Термін окупності (PP від повної вартості), місяців	≈ 20 місяців
NPV (5 років, $r=20\%$), тис. грн.	+6 955,6
Прогнозний інтегральний показник ефективності ОМ (2027 р.)	0,85–0,90

Джерело: розраховано автором.

Зіставлення аналітичних даних оцінки втрат у табл. 3.7 наочно демонструє високу окупність запропонованих капіталовкладень. Якщо за існуючих умов господарювання підприємство щороку втрачало значні фінансові ресурси на зростаючому тренді (послідовно з 1 150 тис. грн до 1 480 тис. грн, а у звітній фазі — до 1 920 тис. грн), то впровадження проєкту придбання зерносушильного комплексу дозволяє повністю нейтралізувати цю деструктивну тенденцію. Завдяки автоматизації процесів первинної доробки та сушіння зерна втрачений дохід зменшується до прогнозованого мінімуму, що не перевищуватиме 500 тис. грн на рік.

Сумарний щорічний ефект від реалізації проєкту за всіма складовими сягає 11 496,1 тис. грн. Отриманий ефект у 5,3 раза перевищує щорічні фінансові зобов'язання підприємства за лізинговою угодою, що свідчить про абсолютну фінансову стійкість проєкту та низький рівень платіжного ризику для ТОВ «Кам'янське Агро».

Головним результатом оптимізації архітектури технічного забезпечення є суттєве підвищення загальної результативності менеджменту підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити інтегральний показник ефективності операційного менеджменту потужностей з фактичного рівня 0,712 у 2025 р. до прогностного значення у межах 0,85–0,90 у 2027 р., що повністю відповідає критеріям високорезультативної операційної системи та виступає стратегічним орієнтиром розвитку агрофірми. Динаміку зміни даного критерію в прогностичній ретроспективі узагальнено графічно на рис. 3.5.

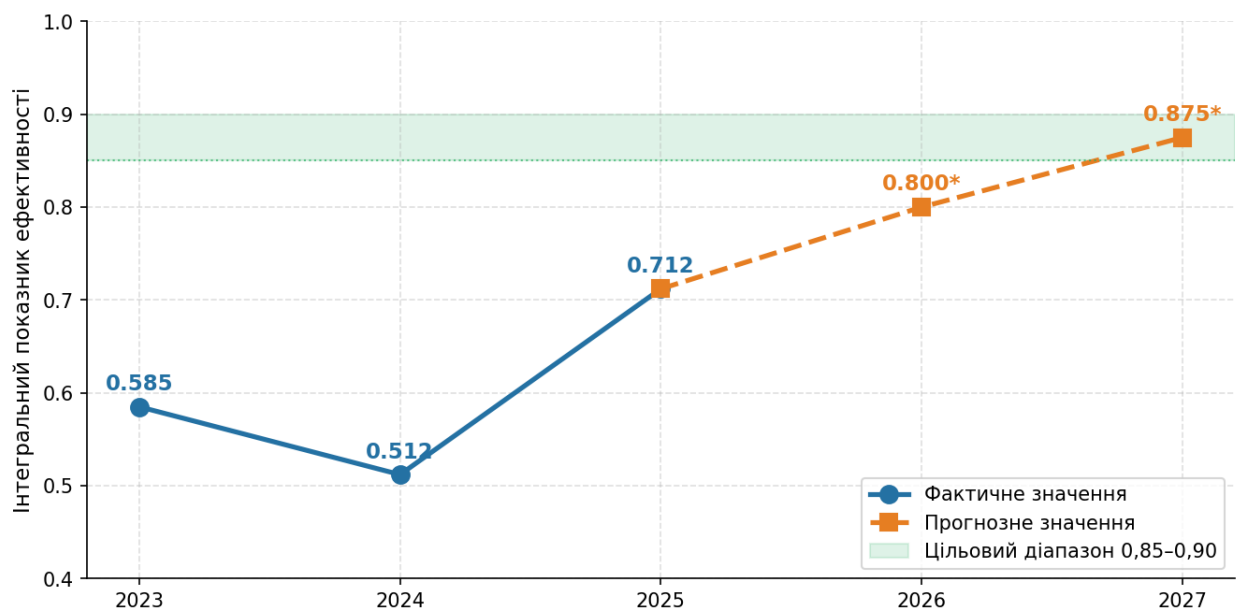


Рис. 3.5. Динаміка та прогноз інтегрального показника ефективності операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «Кам'янське Агро»

На рис. 3.5 дані відображають траєкторію трансформації результативності використання матеріально-технічної бази підприємства під впливом управлінських рішень. Трендовий аналіз свідчить, що у 2023 – 2024 рр. в операційній системі ТОВ «Кам'янське Агро» спостерігалось

критичне зниження інтегрального показника ефективності з 0,585 до 0,512. Дана негативна тенденція була безпосередньо зумовлена погіршенням загальної врожайності зернових та олійних культур на тлі прогресуючого зростання сезонних втрат через дефіцит технічних потужностей збирання та післязбиральної доробки.

У 2025 р. ситуація частково стабілізувалася: завдяки інвестиціям у придбання четвертого комбайна та сучасної сівалки точного висіву підприємству вдалося оптимізувати терміни польових робіт, внаслідок чого інтегральний показник досяг максимального історичного значення за аналізований період – 0,71. Разом з тим, навіть попри позитивну динаміку, цей показник залишається суттєво нижчим за нормативний цільовий діапазон ефективно функціонуючої операційної системи аграрного підприємства (який за науково обґрунтованими критеріями становить 0,85–0,9). Головним деструктивним чинником стримування залишалася повна залежність від сторонньої елеваторної інфраструктури.

Реалізація обґрунтованого у третьому розділі кваліфікаційної роботи комплексу заходів – насамперед придбання та введення в експлуатацію власного зерносушильного комплексу, а також паралельне впровадження формалізованого балансу виробничої потужності — дозволить усунути логістичні диспропорції. Зазначені заходи забезпечать стабільне виведення інтегрального показника ефективності на прогностичний цільовий рівень 0,85–0,90 вже до 2027 р. Отримані прогностичні тренди підтверджують системний, комплексний та стратегічно вивірений характер запропонованих удосконалень операційного менеджменту ТОВ «Кам'янське Агро».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі було проведено дослідження та аналіз управління результативністю діяльності, а також запропоновано напрями покращення результативності на прикладі ТОВ «Кам'янське Агро» сформульовано такі висновки та пропозиції.

1. Теоретично обґрунтовано поняття операційного менеджменту виробничих потужностей з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва. На основі порівняльного аналізу наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників (Ф. Джейкобс, Р. Чейз, Л. Гелловей, О. Кузьмін, С. Покропивний, Н. Яркіна та ін.) встановлено, що виробнича потужність аграрного підприємства є багатовимірною системою, яка відрізняється від промислового аналогу наявністю третьої структурної складової – природно-біологічного потенціалу, питома вага земельної компоненти в якій становить 40–60% від сукупних можливостей підприємства.

2. За результатами комплексної оцінки операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «Кам'янське Агро» ідентифіковано позитивні тенденції та структурні дисфункції операційної системи. У 2025 р. досягнуто максимальних значень ключових показників ефективності: коефіцієнт використання виробничої потужності (CUR) зріс до 1,000 (проти 0,799 у 2023 р.), фондівдача підвищилась на 14,3% (до 0,846 грн./грн.), продуктивність праці – на 27,7% (до 980,3 тис. грн./особу), трудомісткість знизилась на 18,6% (до 2,114 люд.-год./тис. грн.). Водночас виявлено чотири системні дефіцити операційного менеджменту: відсутність формалізованого балансу виробничої потужності та матриць планового завантаження машинно-тракторного парку; сезонна нерівномірність використання машинно-тракторного парку з коефіцієнтом втрат часу 18,60–31,78%; уповільнення оборотності оборотних активів (коефіцієнт знизився з 1,77 до 1,54, тривалість обороту зросла з 280 до 315 днів); критична диспропорція між зростаючою збиральною спроможністю та недостатньою потужністю постзбиральної інфраструктури, що призвела до

стрімкого збільшення обсягу втраченого чистого доходу — з 1 150 тис. грн. у 2023 р. до 1 920 тис. грн. у 2025 р. (+67,0%).

3. Розроблено та кількісно обґрунтовано ключовий інвестиційний захід придбання зерносушильного комплексу на умовах фінансового лізингу, спрямований на ліквідацію «вузького місця» у післяжнивному ланцюзі операційної системи. Рекомендований зерносушильний комплекс шахтного рециркуляційного типу продуктивністю 25–30 т/год забезпечить переробку всього обсягу врожаю (17 500 т) за 60–70 робочих днів без залучення сторонніх елеваторів. Вартість комплексу «під ключ» складає 8 500 000 грн.; фінансування здійснюється через фінансовий лізинг з авансовим платежем 1 700 000 грн. (20%), строком 5 років та ставкою 18%, що формує щорічний анuitетний платіж 2 180,6 тис. грн. Порівняльний розрахунок «Варіант А / Варіант Б» засвідчив, що сукупні витрати на послуги сторонніх елеваторів (8 976,0 тис. грн./рік) перевищують повні операційні витрати власного зерносушильного комплексу з урахуванням лізингу (3 901,1 тис. грн./рік) на 5 074,9 тис. грн. на рік. Простий термін окупності від повної вартості зерносушильного комплексу становить близько 20 місяців (1,67 року), що у 2,4–4,2 рази краще від галузевого орієнтиру в 4–7 років. Розрахунок чистої приведеної вартості при ставці дисконтування 20% та горизонті планування 5 років підтверджує позитивне значення $NPV = +6\,955,6$ тис. грн., що однозначно свідчить про економічну доцільність проекту.

4. Обґрунтовано стратегічний ефект вертикальної інтеграції управління часом реалізації продукції як додатковий інструмент підвищення ринкової капіталізації підприємства. Наявність власного зерносушильного комплексу та зерносховища місткістю 5 000 т дозволить відмовитись від вимушеного продажу зерна «з поля» за мінімальними цінами та реалізовувати 50% врожаю у стратегічні цінові вікна, коли ринкова ціна перевищує на 500–1 700 грн/т залежно від культури. Інтегральний річний ефект від усіх складових запропонованого проекту (пряма економія + мінімізація задокументованих

втрат + цінова премія) сягає 11 496,1 тис. грн./рік, що у 5,3 рази перевищує щорічний лізинговий платіж.

5. Реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечить системне підвищення ефективності операційного менеджменту виробничих потужностей ТОВ «Кам'янське Агро» до 2027 р. Цільові показники результативності: зниження втраченого чистого доходу через брак власної інфраструктури з 1 920 тис. грн. до ≤ 500 тис. грн./рік; підвищення CUR до $\geq 85\%$; зростання інтегрального показника ефективності операційного менеджменту потужностей з 0,712 (2025 р.) до 0,85–0,90 (2027 р.), що відповідає рівню ефективно функціонуючої операційної системи в аграрній галузі. Паралельне впровадження формалізованого балансу виробничої потужності та щомісячних матриць завантаження машинно-тракторного парку усуне управлінський дефіцит тактичного планування, виявлений у підрозділі 2.3, та мінімізує вплив сезонної нерівномірності на кінцевий фінансовий результат підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
2. Сумець О. М. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2012. 312 с.
3. Jacobs F. R., Chase R. B. Operations and Supply Chain Management. 14th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018. 785 p.
4. Про підприємництво: Закон України від 07 лют. 1991 р. № 698-XII .
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.
5. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2015. 99 с.
6. Гелловей Л. Операційний менеджмент: принципи та практика / пер. з англ. Київ: Знання, 2010. 320 с.
7. Герасимчук В. Г. Управління виробничим потенціалом підприємства: навч. посіб. Київ: ІЗМН, 1998. 164 с.
8. Слек Н., Чеймберс С., Джонстон Р. Операційний менеджмент / пер. з англ. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 530 с.
9. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2005. 532 с.
10. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325–331.
URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2023&abstract=2023_11_0_325_331
11. Velychko O., Velychko L. Management of inter-farm use of agricultural machinery in terms of engineering and service cooperative. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*. 2017. Vol. 23. No. 4. P. 534–543. URL: <https://www.agrojournal.org/23/04-02.pdf>
12. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Pearson, 2020. 888 p.

13. Пилипенко С. М., Грудзевич У. Я., Сорочак О. З. Ефективність операційного менеджменту підприємства. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 109–116.
14. Сумець О. М. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics*. 2018. Vol. 4. No. 3. С. 129–147. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/178>. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/18778>
15. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2005. 528 с.
16. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
17. Андрєєва Г. І. Економічний аналіз : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Суми: УАБС НБУ, 2007. 230 с.
18. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 498 с.
19. Корноухова К. С. Операційне управління виробничим потенціалом підприємства в умовах ринку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 72. С. 28–36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/805/773/>
20. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Операційний менеджмент : навч. посіб.. 2-ге вид., доп. і перероб. Вінниця: ВНТУ, 2025. 235 с.
21. Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 43–48. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-7>.
22. Агрес О. Г. Оцінювання показників ефективності використання основних засобів сільськогосподарських підприємств. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2010. № 13. С. 86 – 90.
23. Гречко А. В., Прокопенко Я. Г. Дослідження показників оцінки використання виробничої потужності ДП «Антонов» філія «Серійний завод

«Антонов» з метою підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5152>.

24. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4744>.

25. Аранчій В. І., Макаренко П. М., Лесюк В. С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2024. Вип. 2. С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.1>.

26. Ефективне використання основних фондів підприємства : наук. робота / Сумський держ. ун-т. Суми: СумДУ. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua>.

27. Про господарські товариства : Закон України від 19 верес. 1991 р. № 1576-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 49. Ст. 682. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>.

28. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

29. Левківський Є. В. Розвиток вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу в умовах глобалізації: 051 «Економіка»/Поліський національний університет. Житомир, 2023. 285 с. URL: https://polissiauniver.edu.ua/wpcontent/uploads/2023/10/Дисертація_Левківський-Є.В.pdf.

30. Грідін О. В. Мінімізація трансакційних витрат як інструмент підвищення ефективності операційної діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 14. С. 28–35.

31. Савченко Т.В., Родіна О.В. Умови ефективного функціонування регіональних продовольчих ринків. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип. 13. С. 163-170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.20>

32. Савченко Т.В., Родіна О.В., Кривенок А.Л. Концептуальні підходи до формування конкурентної стратегії підприємств харчової промисловості.

Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. 2(9). С.43-48. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318838pp43-48](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318838pp43-48)

33. Родіна О.В. Оцінка сталого розвитку як інструмент стратегічного менеджменту при реалізації управлінських рішень. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. 1(10). DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1\(10\).332497pp99-104](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332497pp99-104)

34. Savchenko T., Rodina O., Nikoliuk O. Formation of a model for managing the potential of regional markets. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10 (1), 210-215. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2328/2327> DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-210-215>