

**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 УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ
ПРОЦЕСАМИ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Здобувач

Дені ГІГІЄВ

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

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

Гігієву Дені Алмановичу

1. Тема роботи: «Удосконалення управління операційними процесами в сільськогосподарському підприємстві»

керівник роботи: Тропіна Олена Миколаївна, доцент,

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

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

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) розкрити сутність та економічний зміст управління операційними процесами в аграрних підприємствах; 2) дослідити сучасні підходи та методи управління операційною діяльністю; 3) проаналізувати виробничо-господарську діяльність ФГ «МАКСИМ Б»; 4) оцінити ефективність існуючої системи управління операційними процесами підприємства; 5) розробити заходи щодо удосконалення управління операційними процесами ФГ «МАКСИМ Б»; 6) здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

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

1. Графічна інтерпретація структури товарної продукції ФГ «МАКСИМ Б», %.

2. Індикатори економічної ефективності та фінансової стійкості ФГ «МАКСИМ Б».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

Дені ГПІЄВ

Керівник роботи

Олена ТРОПІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	 7
1.1. Сутність, зміст та економічна природа операційних процесів в бізнесі	7
1.2. Методи та інструменти управління операційними процесами в економіці	10
1.3. Оцінка ефективності управління операційними процесами та особливості в агробізнесі	13
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФГ «МАКСИМ Б»	 17
2.1. Спеціалізація фермерського господарства та особливості його операційної діяльності	17
2.2. Оцінювання ефективності та результативності операційних процесів ФГ «МАКСИМ Б»	23
2.3. Система операційного менеджменту фермерського господарства	33
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У РОСЛИННИЦТВІ У ФГ «МАКСИМ Б»	 37
3.1. Мережне планування технологічних процесів фермерського господарства на основі технологічних карт	37
3.2. Економічна ефективність від удосконалення операційного менеджменту у галузі рослинництва ФГ «МАКСИМ Б»	49
 ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах високої невизначеності, зумовленої воєнними ризиками, нестабільністю ринків збуту, коливанням цін на ресурси та продукцію, а також обмеженістю фінансових і матеріально-технічних ресурсів. За таких умов особливої ваги набуває підвищення ефективності управління операційними процесами в сільськогосподарських підприємствах, оскільки саме вони формують основу виробничої діяльності та визначають рівень витрат, продуктивність і конкурентоспроможність.

Операційні процеси в аграрному виробництві мають специфічні особливості, пов'язані із сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, необхідністю чіткої координації ресурсів і дотримання технологічних строків. Недосконалість управління цими процесами призводить до втрат урожаю, перевитрат матеріальних ресурсів, зниження якості продукції та фінансових результатів діяльності підприємства. Тому впровадження сучасних підходів до управління операційною діяльністю, зокрема цифровізації, оптимізації бізнес-процесів і використання економіко-математичних методів, є об'єктивною необхідністю [3, 27].

Особливо актуальним є дослідження можливостей удосконалення управління операційними процесами на рівні конкретного господарства ФГ «МАКСИМ Б», що функціонує в умовах обмежених ресурсів і підвищених ризиків. Аналіз існуючої системи управління, виявлення її недоліків та розробка практичних рекомендацій щодо їх усунення дозволять підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити раціональне використання ресурсів і зміцнити його економічну стійкість.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління операційними процесами в сільськогосподарському підприємстві ФГ «МАКСИМ Б» з метою підвищення ефективності його діяльності.

До основних завдань дослідження увійшли такі:

- розкрити сутність та економічний зміст управління операційними процесами в аграрних підприємствах;
- дослідити сучасні підходи та методи управління операційною діяльністю;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність ФГ «МАКСИМ Б»;
- оцінити ефективність існуючої системи управління операційними процесами підприємства;
- виявити проблеми та недоліки в організації операційної діяльності;
- розробити заходи щодо удосконалення управління операційними процесами;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління операційною діяльністю сільськогосподарського підприємства ФГ «МАКСИМ Б».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління операційними процесами в аграрному підприємстві.

У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічний метод (для узагальнення теоретичних положень); економічного аналізу (для оцінки діяльності підприємства); порівняльний аналіз (для зіставлення показників у динаміці); економіко-математичні методи (для обґрунтування управлінських рішень); графічний метод (для наочного відображення результатів); розрахунково-конструктивний метод (при розробці пропозицій).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань операційного менеджменту, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ФГ «МАКСИМ Б», а також результати власних розрахунків і спостережень автора.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення управління операційними процесами у ФГ «МАКСИМ Б». Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню виробничих витрат, покращенню організації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність, зміст та економічна природа операційних процесів в бізнесі

Сутність операційних процесів у бізнесі розглядається як фундаментальна категорія, що відображає процес трансформації ресурсів у готові товари або послуги. У наукових джерелах підкреслюється, що операційні процеси є ядром діяльності будь-якого підприємства, незалежно від галузевої належності. Вони охоплюють сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення споживчої цінності. Дослідники зазначають, що саме через операційні процеси реалізується основна мета бізнесу отримання прибутку. При цьому важливим є розуміння їх як системи, що включає матеріальні, інформаційні та трудові потоки. У літературі наголошується на інтеграційному характері операційних процесів, які поєднують різні функціональні підсистеми підприємства. Таким чином, операційні процеси виступають основою функціонування та розвитку бізнес-структур [5, 16, 28].

Зміст операційних процесів у бізнесі розкривається через їх структурні елементи, що включають основні, допоміжні та обслуговуючі операції. У наукових працях зазначається, що основні процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукції або наданням послуг. Допоміжні процеси забезпечують функціонування основних, включаючи технічне обслуговування, забезпечення ресурсами та інформаційною підтримкою. Обслуговуючі процеси спрямовані на підтримку загальної діяльності підприємства, зокрема логістики, маркетингу та адміністративного управління. Важливим елементом є також управлінські процеси, які координують діяльність усіх підсистем. У літературі підкреслюється необхідність узгодженості між цими складовими для забезпечення ефективності. Значну роль відіграє стандартизація та регламентація операцій. Отже, зміст операційних процесів визначається їх багаторівневою структурою та функціональною взаємодією [3, 13, 27, 38].

Економічна природа операційних процесів у бізнесі проявляється через формування витрат, доходів та фінансових результатів підприємства. У наукових дослідженнях наголошується, що операційна діяльність є основним джерелом формування прибутку. Саме на цьому рівні відбувається основне споживання ресурсів і створення доданої вартості. Дослідники підкреслюють важливість оптимізації витрат у межах операційних процесів. Ефективність їх організації безпосередньо впливає на рентабельність підприємства. У літературі також зазначається, що операційні процеси визначають конкурентні позиції бізнесу на ринку. Важливим аспектом є взаємозв'язок між продуктивністю та витратами. Таким чином, економічна природа операційних процесів полягає у їх ролі у формуванні фінансових результатів діяльності [1, 10, 20].

У сучасній економіці значна увага приділяється процесному підходу до управління операційною діяльністю. У наукових працях зазначається, що цей підхід передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів. Він дозволяє підвищити прозорість управління та забезпечити контроль за кожним етапом створення цінності. Дослідники підкреслюють, що процесний підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів. Важливим елементом є ідентифікація ключових бізнес-процесів. Також значну роль відіграє їх оптимізація та реінжиніринг. У літературі наголошується на необхідності безперервного вдосконалення процесів. Таким чином, процесний підхід є основою сучасного операційного менеджменту [2, 18, 29, 36].

Особливе значення в дослідженнях приділяється впливу інновацій на розвиток операційних процесів. У літературі відзначається активне впровадження цифрових технологій, автоматизації та інформаційних систем управління. Це дозволяє підвищити швидкість і точність виконання операцій. Дослідники підкреслюють важливість використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Інновації сприяють зниженню витрат і підвищенню продуктивності. Важливим напрямом є також інтеграція різних інформаційних систем. У працях зазначається необхідність адаптації технологій до специфіки підприємства. Таким чином, інновації є ключовим фактором розвитку операційної діяльності [7, 19, 25].

У наукових джерелах також значна увага приділяється питанням ефективності операційних процесів. Вона оцінюється через систему показників, що відображають результативність і економічність діяльності. Дослідники наголошують на важливості використання комплексного підходу до оцінки. Це включає аналіз витрат, продуктивності, якості продукції та рівня обслуговування клієнтів. У літературі підкреслюється необхідність постійного моніторингу операційних процесів. Важливим є також використання сучасних методів аналізу. Значну роль відіграє контроль та управління відхиленнями. Таким чином, оцінка ефективності є невід'ємною складовою управління операційною діяльністю [9, 23].

Загалом у літературі підкреслюється, що операційні процеси є ключовим елементом функціонування бізнесу та визначають його конкурентоспроможність. Дослідники сходяться на думці, що ефективне управління цими процесами забезпечує стійкий розвиток підприємства. Важливим є поєднання традиційних методів управління з інноваційними підходами. У працях наголошується на необхідності гнучкості та адаптивності операційної системи. Значну роль відіграє людський фактор і рівень кваліфікації персоналу. Також важливим є стратегічне бачення розвитку операційної діяльності. У підсумку, операційні процеси виступають основою створення цінності в бізнесі. Їх ефективна організація є запорукою успіху підприємства [4, 11, 21].

Додатково в літературі акцентується увага на ролі стандартизації та регламентації операційних процесів як важливих інструментів підвищення ефективності бізнесу. Зазначається, що чітке визначення процедур, інструкцій та технологічних карт дозволяє мінімізувати помилки та забезпечити стабільність результатів діяльності. Стандартизація сприяє уніфікації підходів до виконання операцій і підвищує керованість процесів. Дослідники підкреслюють, що регламентування операцій є основою для впровадження систем якості та сертифікації. Водночас важливо забезпечити баланс між стандартизацією та гнучкістю, щоб уникнути надмірної бюрократизації. У працях також наголошується на ролі внутрішніх регламентів у підвищенні дисципліни виконання операцій. Значну

увагу приділяють використанню міжнародних стандартів у практиці бізнесу. Таким чином, стандартизація виступає важливим чинником підвищення ефективності операційних процесів [3, 16, 24, 34].

Ще одним важливим напрямом досліджень є управління ризиками в операційних процесах бізнесу. У літературі підкреслюється, що операційна діяльність супроводжується значною кількістю ризиків, пов'язаних із порушенням технологій, перебоями в постачанні, людським фактором та зовнішнім середовищем. Дослідники наголошують на необхідності ідентифікації, оцінки та мінімізації таких ризиків. Важливим є впровадження систем ризик-менеджменту в операційну діяльність підприємства. У працях зазначається, що ефектне управління ризиками дозволяє знизити ймовірність втрат і підвищити стабільність бізнесу. Значну роль відіграють інформаційні системи, що забезпечують своєчасне виявлення відхилень. Також підкреслюється важливість формування культури ризик-орієнтованого мислення серед персоналу. У підсумку, управління ризиками є невід'ємною складовою ефективного функціонування операційних процесів у бізнесі [8, 14, 25].

1.2. Методи та інструменти управління операційними процесами в економіці

Методи та інструменти управління операційними процесами в економіці є ключовими складовими ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання. У науковій літературі підкреслюється, що управління операційною діяльністю передбачає використання сукупності підходів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Дослідники зазначають, що методи управління формуються залежно від специфіки діяльності підприємства, рівня розвитку технологій та ринкового середовища. Значна увага приділяється комплексному підходу до управління, який поєднує економічні, організаційні та технічні інструменти. У працях наголошується на необхідності інтеграції різних методів для забезпечення синергічного

ефекту. Важливим аспектом є адаптація інструментів управління до умов динамічного зовнішнього середовища. Таким чином, методи управління операційними процесами виступають основою підвищення ефективності діяльності підприємств [2, 12, 27].

Одним із базових методів управління операційними процесами є планування, яке забезпечує визначення цілей і шляхів їх досягнення. У літературі зазначається, що планування включає стратегічний, тактичний і оперативний рівні. Стратегічне планування орієнтоване на довгостроковий розвиток підприємства та визначення основних напрямів діяльності. Тактичне планування конкретизує завдання на середньострокову перспективу. Оперативне планування забезпечує координацію щоденних операцій. Дослідники підкреслюють важливість використання прогнозування як складової планування. Значну роль відіграють економіко-математичні методи при розробці планів. Таким чином, планування є фундаментальним інструментом управління операційною діяльністю [8, 23, 40].

Важливе місце серед методів управління займає організація операційних процесів, яка передбачає формування ефективної структури виробництва та розподіл функцій між підрозділами. У наукових працях зазначається, що організація включає визначення послідовності операцій, розподіл ресурсів і встановлення взаємозв'язків між елементами системи. Дослідники наголошують на необхідності забезпечення гнучкості організаційної структури. Важливим є використання регламентів і стандартів, що забезпечують стабільність процесів. Значну роль відіграє координація дій між різними підрозділами. У літературі також підкреслюється значення оптимізації бізнес-процесів. Таким чином, організація є важливим інструментом ефективного функціонування операційної системи [8, 13, 30].

Контроль і аналіз є невід'ємними елементами управління операційними процесами, що забезпечують оцінку результатів діяльності та виявлення відхилень. У літературі зазначається, що контроль передбачає порівняння фактичних показників із запланованими. Аналіз дозволяє визначити причини відхилень і розробити заходи щодо їх усунення. Дослідники підкреслюють важливість використання систем показників ефективності. Значну роль відіграють фінансові та нефінансові індикатори. У працях наголошується на необхідності впровадження

систем внутрішнього контролю. Також важливим є використання сучасних аналітичних інструментів. Таким чином, контроль і аналіз забезпечують підвищення результативності операційної діяльності [11, 23, 39].

У сучасних умовах значного поширення набули інструменти оптимізації операційних процесів, зокрема концепції ощадливого виробництва, реінжинірингу бізнес-процесів та управління якістю. У літературі підкреслюється, що ці підходи спрямовані на усунення втрат, підвищення ефективності та покращення якості продукції. Дослідники зазначають, що впровадження таких інструментів дозволяє досягти значних економічних результатів. Важливим є використання методів безперервного вдосконалення. Значну роль відіграє залучення персоналу до процесів оптимізації. У працях наголошується на необхідності адаптації цих інструментів до умов конкретного підприємства. Таким чином, сучасні методи оптимізації є важливим елементом управління операційними процесами [12, 26].

Інформаційні технології є важливим інструментом управління операційними процесами в економіці. У наукових джерелах зазначається, що цифровізація дозволяє автоматизувати значну частину операційної діяльності. Це сприяє підвищенню точності, швидкості та прозорості процесів. Дослідники підкреслюють важливість використання інформаційних систем управління. Значну роль відіграють системи планування ресурсів підприємства та аналітичні платформи. У літературі також наголошується на значенні великих даних і штучного інтелекту. Вони дозволяють покращити якість прийняття управлінських рішень. Таким чином, інформаційні технології є ключовим фактором розвитку операційного менеджменту [20, 31, 37].

Загалом у літературі підкреслюється, що ефективне управління операційними процесами потребує комплексного використання різних методів та інструментів. Дослідники сходяться на думці, що жоден окремий метод не може забезпечити максимальний результат без інтеграції з іншими підходами. Важливим є системний підхід до управління, який враховує всі аспекти діяльності підприємства. У працях наголошується на необхідності постійного вдосконалення інструментів управління. Значну роль відіграє адаптивність до змін зовнішнього середовища. Також важливим є розвиток управлінських компетенцій персоналу. У

підсумку, методи та інструменти управління операційними процесами є основою забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств [23, 31, 40].

1.3. Оцінка ефективності управління операційними процесами та особливості в агробізнесі

Оцінка ефективності управління операційними процесами є важливим елементом системи менеджменту підприємства, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та раціональність використання ресурсів. У науковій літературі підкреслюється, що ефективність операційної діяльності відображає співвідношення між отриманими результатами та витратами. Дослідники зазначають, що оцінка ефективності має комплексний характер і включає економічні, технічні та організаційні аспекти. Важливим є використання системного підходу до формування показників оцінки. У працях наголошується на необхідності врахування як кількісних, так і якісних параметрів. Значну роль відіграє адаптація методів оцінки до специфіки підприємства. Таким чином, оцінка ефективності є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [6, 11, 21].

У літературі виділяється широкий спектр показників оцінки ефективності операційних процесів, серед яких провідне місце займають фінансові індикатори. До них належать собівартість продукції, рівень рентабельності, продуктивність праці та оборотність ресурсів. Дослідники підкреслюють, що ці показники дозволяють оцінити економічні результати діяльності підприємства. Водночас важливим є використання нефінансових показників, таких як якість продукції, рівень задоволеності клієнтів та ефективність використання часу. У наукових працях наголошується на необхідності поєднання різних груп показників. Це дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку ефективності. Значну роль відіграє система ключових показників ефективності. Таким чином, використання комплексної системи індикаторів забезпечує всебічну оцінку операційної діяльності [3, 22, 38].

Методи оцінки ефективності управління операційними процесами включають економічний аналіз, порівняльний аналіз, факторний аналіз та економіко-математичні моделі. У літературі зазначається, що економічний аналіз дозволяє визначити структуру витрат і доходів підприємства. Порівняльний аналіз використовується для зіставлення показників у динаміці або з аналогічними підприємствами. Факторний аналіз дає змогу виявити вплив окремих чинників на результати діяльності. Дослідники підкреслюють важливість застосування математичних моделей для оптимізації процесів. Значну роль відіграють методи прогнозування. У працях наголошується на необхідності використання сучасних аналітичних інструментів. Таким чином, методи оцінки ефективності забезпечують глибоке розуміння операційної діяльності [5, 17, 33].

Особливості оцінки ефективності в агробізнесі обумовлені специфікою галузі, зокрема залежністю від природно-кліматичних умов та сезонністю виробництва. У наукових джерелах зазначається, що це ускладнює процес оцінки та потребує врахування додаткових факторів. Дослідники підкреслюють важливість оцінки ризиків, пов'язаних із погодними умовами та коливанням ринкових цін. Значну роль відіграє тривалість виробничого циклу, яка впливає на часові аспекти оцінки. У літературі також наголошується на необхідності врахування біологічних процесів. Важливим є використання спеціалізованих показників, характерних для аграрного виробництва. Таким чином, специфіка агробізнесу визначає особливі підходи до оцінки ефективності [8, 23, 38].

У сучасних умовах значна увага приділяється використанню інноваційних підходів до оцінки ефективності операційних процесів. У літературі відзначається впровадження цифрових технологій, що дозволяють автоматизувати процес збору та аналізу даних. Дослідники підкреслюють важливість використання інформаційних систем управління. Значну роль відіграють технології моніторингу та аналізу даних у реальному часі. У працях наголошується на використанні великих даних та аналітичних платформ. Це дозволяє підвищити точність оцінки та оперативність прийняття рішень. Важливим є також використання дистанційних методів спостереження в агробізнесі. Таким чином, інновації суттєво розширюють можливості оцінки ефективності [7, 23, 29].

Важливим аспектом є взаємозв'язок оцінки ефективності з процесом прийняття управлінських рішень. У наукових працях зазначається, що результати оцінки використовуються для коригування планів і стратегій підприємства. Дослідники підкреслюють необхідність своєчасного аналізу даних. Значну роль відіграє зворотний зв'язок у системі управління. У літературі наголошується на важливості інтеграції оцінки ефективності в загальну систему менеджменту. Це забезпечує підвищення гнучкості та адаптивності підприємства. Також важливим є використання результатів оцінки для мотивації персоналу. Таким чином, оцінка ефективності є невід'ємною складовою управлінського процесу [14, 30, 40].

Загалом у літературі підкреслюється, що ефективне управління операційними процесами в агробізнесі неможливе без системної оцінки їх результативності. Дослідники сходяться на думці, що комплексний підхід до оцінки дозволяє забезпечити стійкий розвиток підприємства. Важливим є поєднання традиційних і сучасних методів оцінки. У працях наголошується на необхідності постійного вдосконалення системи показників. Значну роль відіграє адаптація до змін зовнішнього середовища. Також важливим є врахування специфіки аграрного виробництва. У підсумку, оцінка ефективності управління операційними процесами є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств (табл. 1.1) - [3, 18, 34].

Узагальнюючи дані таблиці 1.1, слід зазначити, що оцінка ефективності управління операційними процесами в агробізнесі базується на комплексному підході, який поєднує фінансові, виробничі, часові та якісні показники. Така система дозволяє всебічно охарактеризувати результати діяльності підприємства та виявити ключові резерви підвищення ефективності. Фінансові показники відображають кінцеві економічні результати, тоді як виробничі рівень використання ресурсів і продуктивність. Часові індикатори дають змогу оцінити ефективність організації процесів у динаміці, а якісні відповідність продукції встановленим стандартам. Водночас застосування аналітичних методів забезпечує глибоке дослідження факторів впливу на результати діяльності. У сукупності це

формує цілісну систему оцінки, яка є необхідною для обґрунтування управлінських рішень. Таким чином, ефективність операційної діяльності визначається не окремими показниками, а їх комплексною взаємодією.

Таблиця 1.1

Система показників та методів оцінки ефективності операційних процесів в агробізнесі

Група показників / методів	Сутність	Основні індикатори / інструменти	Особливості в агробізнесі
Фінансові показники	Відображають економічні результати діяльності	Собівартість, рентабельність, прибуток	Залежність від сезонних доходів
Виробничі показники	Характеризують ефективність виробництва	Урожайність, продуктивність праці	Вплив природно-кліматичних умов
Часові показники	Оцінюють тривалість процесів	Тривалість циклу, строки виконання	Сезонність і біологічні цикли
Якісні показники	Відображають рівень якості продукції	Відсоток браку, відповідність стандартам	Залежність від технологій вирощування
Аналітичні методи	Забезпечують оцінку та аналіз	Економічний, факторний, порівняльний аналіз	Потреба врахування зовнішніх факторів
Інноваційні інструменти	Використання цифрових технологій	ERP, моніторинг, Big Data	Використання точного землеробства

Разом з тим, специфіка агробізнесу зумовлює необхідність адаптації традиційних підходів до оцінки ефективності з урахуванням галузевих особливостей. Значний вплив мають сезонність виробництва, природно-кліматичні умови та біологічні цикли, що ускладнює процес аналізу та потребує використання спеціалізованих показників. Важливу роль відіграють інноваційні інструменти, зокрема цифрові технології та системи моніторингу, які дозволяють підвищити точність і оперативність оцінки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ У ФГ «МАКСИМ Б»

2.1. Спеціалізація фермерського господарства та особливості його операційної діяльності

Діяльність фермерського господарства «МАКСИМ Б» здійснюється відповідно до статуту, який регламентує основні принципи функціонування, структури управління та порядок прийняття управлінських рішень. Підприємство дотримується вимог податкового, земельного та господарського законодавства, що забезпечує його стабільну правову позицію на ринку. Важливим аспектом є також ведення фінансової звітності та бухгалтерського обліку відповідно до національних стандартів. Господарство взаємодіє з державними органами, банківськими установами та контрагентами, формуючи стійкі економічні зв'язки. Наявність офіційної реєстрації та чітко визначеного правового статусу підвищує рівень довіри з боку партнерів. Це створює передумови для подальшого розвитку та розширення діяльності підприємства.

Юридична адреса підприємства: Дніпропетровська область, Кам'янський район, село Саксагань, Саксаганська територіальна громада, вул. Центральна, буд. 32а.

Організаційна структура управління підприємством є відносно простою, що характерно для фермерських господарств із одноосібною формою власності. Це дозволяє оперативно приймати управлінські рішення та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Керівник одночасно виконує функції стратегічного та оперативного управління, що забезпечує узгодженість дій у всіх сферах діяльності. Значну роль відіграє ефективне використання трудових ресурсів та оптимізація витрат на управління. Місцезнаходження господарства сприяє веденню сільськогосподарської діяльності завдяки наявності відповідних природно-кліматичних умов. Крім того, територіальне розташування забезпечує доступ до транспортної інфраструктури та ринків збуту продукції.

Пріоритетним напрямом діяльності фермерського господарства є вирощування зернових (за винятком рису), зернобобових культур та насіння олійних культур. Водночас підприємство має право здійснювати й інші види діяльності, зокрема у сферах рослинництва і тваринництва, виробництва м'ясної продукції, олії та тваринних жирів, а також у галузях будівництва, вантажних перевезень і оренди рухомого та нерухомого майна. Така багатoproфільність діяльності сприяє підвищенню стійкості господарства та його здатності адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Розширення спектра видів діяльності дозволяє господарству диверсифікувати джерела доходів та зменшувати ризики, пов'язані з коливанням цін на аграрну продукцію. Використання сучасних агротехнологій і технічних засобів сприяє підвищенню врожайності та ефективності виробництва. Підприємство має потенціал для впровадження інноваційних рішень у сфері агробізнесу, включаючи цифровізацію управлінських процесів. Важливим напрямом розвитку є також удосконалення логістики та каналів реалізації продукції. Додаткові види діяльності можуть забезпечувати синергійний ефект і підтримувати основне виробництво. У результаті господарство формує більш стійку та конкурентоспроможну модель функціонування в сучасних умовах.

Фермерське господарство «МАКСИМ Б» функціонує як суб'єкт аграрного підприємництва, офіційно зареєстрований в Україні 09 вересня 2002 року. Керівництво, заснування та кінцевий контроль над підприємством належать Березі Тетяні Іванівні. Статутний капітал сформований у повному обсязі за рахунок внеску засновника, що свідчить про одноосібну форму власності господарства.

Станом на 28 квітня 2026 року фермерське господарство «МАКСИМ Б» внесене до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців і здійснює свою діяльність у межах чинного законодавства України. Ідентифікаційний код ЄДРПОУ господарства (32087082), що забезпечує його розпізнавання у фінансових, економічних і правових відносинах.

Спеціалізація фермерського господарства «МАКСИМ Б» полягає у виробництві зернових, зернобобових та олійних культур із орієнтацією на ефективне

використання земельних ресурсів і задоволення потреб аграрного ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги реалізації продукції ФГ «МАКСИМ Б», у тис. грн.

Вид продукції	2021	2023	2025	Темп зміни 2025/2021, %	Абсолютне відхилення, ±
Пшениця озима	23799	23974	23571	99,04	-228
Ячмінь	20696	17406	20713	100,08	+17
Кукурудза (зерно)	6251	14291	9661	154,54	+3410
Горох	2805	1591	473	16,87	-2332
Ріпак	18402	17309	21101	114,67	+2699
Соняшник	19238	21655	18263	94,93	-975
Овочі та картопля	1699	795	842	49,54	-857
Загальний обсяг ре- алізації	92893	97024	94626	101,90	+1733

Аналіз динаміки обсягів реалізації продукції ФГ «МАКСИМ Б» свідчить про загалом стабільний розвиток підприємства протягом 2021-2025 років. Загальний обсяг реалізації зріс на 1733 тис. грн, що відповідає темпу приросту 101,9%, хоча у 2025 році спостерігається незначне зниження порівняно з 2023 роком. Це може бути пов'язано з коливаннями ринкової кон'юнктури, змінами врожайності або ціновими факторами. Найбільшу частку в структурі доходів стабільно формують основні зернові та олійні культури. Пшениця озима зберігає відносно стабільний рівень реалізації, демонструючи незначне зниження у 2025 році. У цілому підприємство підтримує достатній рівень обсягів реалізації, що свідчить про ефективне функціонування основних виробничих напрямів.

У структурі змін за окремими видами продукції спостерігається суттєва диференціація динаміки. Найбільше зростання характерне для кукурудзи на зерно, обсяг реалізації якої зріс на 3410 тис. грн, або на 54,54%, що свідчить про

посилення ролі цієї культури у виробничій програмі підприємства. Значне зростання також демонструє ріпак, який збільшив обсяги реалізації на 2699 тис. грн, що підтверджує його високу рентабельність і попит на ринку. Водночас реалізація ячменю залишилася практично незмінною, що може свідчити про стабільний попит, але обмежений потенціал зростання. Позитивні тенденції щодо окремих культур компенсують загальне зниження за іншими позиціями. Таким чином, підприємство частково переорієнтовує свою спеціалізацію на більш прибуткові культури.

Негативні тенденції спостерігаються у реалізації окремих видів продукції, зокрема гороху, овочів та картоплі, а також соняшнику. Найбільш суттєве скорочення зафіксовано по гороху, де обсяг реалізації зменшився на 2332 тис. грн, або більш ніж у п'ять разів, що може свідчити про зниження його економічної доцільності. Відчутне скорочення також спостерігається у сегменті овочів та картоплі, що може бути пов'язано з високими витратами на їх виробництво або проблемами зі збутом. Соняшник, незважаючи на значні обсяги реалізації, також демонструє спад, що потребує додаткового аналізу ефективності його виробництва. Такі зміни можуть бути наслідком як внутрішніх управлінських рішень, так і впливу зовнішніх факторів, зокрема цінових коливань та погодних умов. У цілому це свідчить про необхідність подальшої оптимізації структури виробництва з метою підвищення ефективності діяльності господарства (табл. 2.2).

Аналіз структури товарної продукції ФГ «МАКСИМ Б» свідчить про відносну стабільність спеціалізації підприємства з домінуванням зернових та олійних культур. Найбільшу частку у 2025 році займає озима пшениця (24,91%), яка, незважаючи на незначне скорочення частки на 0,71 в.п., зберігає провідну позицію. Високі позиції також утримують ріпак (22,30%) та ячмінь (21,89%), що формують основу товарної продукції господарства. Сукупно ці культури забезпечують понад дві третини всієї реалізації, що підтверджує чітко виражену рослинницьку спеціалізацію. Структура виробництва характеризується достатньою концентрацією на ключових видах продукції. Це створює передумови для ефективного використання ресурсів та спеціалізації виробничих процесів.

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції ФГ «МАКСИМ Б», %

Вид продукції	2021	2023	2025	Зміна структури, в.п.	Ранг у 2025 р.
Пшениця озима	25,62	24,71	24,91	-0,71	1
Ячмінь	22,28	17,94	21,89	-0,39	3
Кукурудза (зерно)	6,73	14,73	10,21	+3,48	5
Горох	3,02	1,64	0,50	-2,52	7
Ріпак	19,81	17,84	22,30	+2,49	2
Соняшник	20,71	22,32	19,30	-1,41	4
Овочі та картопля	1,83	0,82	0,89	-0,94	6
Разом	100,00	100,00	100,00	-	-

Позитивні структурні зрушення спостерігаються у сегменті рентабельних культур, зокрема кукурудзи та ріпаку. Частка кукурудзи на зерно зросла на 3,48 в.п., що свідчить про підвищення її значення у виробничій структурі підприємства. Аналогічно, ріпак збільшив свою частку на 2,49 в.п., що може бути пов'язано з вигідною кон'юнктурою ринку та високою експортною орієнтацією цієї культури. Такі зміни відображають прагнення господарства оптимізувати структуру виробництва на користь більш прибуткових напрямів. Водночас певні коливання часток окремих культур у 2023 році свідчать про адаптивний характер управління. У результаті підприємство формує більш гнучку та економічно доцільну структуру товарної продукції.

Негативні структурні тенденції пов'язані зі скороченням частки менш ефективних або більш ризикованих видів продукції. Найбільш суттєве зменшення відбулося у виробництві гороху, частка якого скоротилася на 2,52 в.п., що свідчить про втрату його значущості у господарстві. Зниження також спостерігається щодо соняшнику (на 1,41 в.п.) та овочів і картоплі (на 0,94 в.п.), що може бути зумовлено як економічними, так і технологічними чинниками. Такі

зміни вказують на поступову відмову від менш рентабельних або більш трудомістких напрямів діяльності. Зменшення диверсифікації може підвищувати ризики залежності від окремих культур. Водночас це дозволяє підприємству зосередити ресурси на стратегічно важливих напрямках і підвищити загальну ефективність виробництва (рис. 2.1).

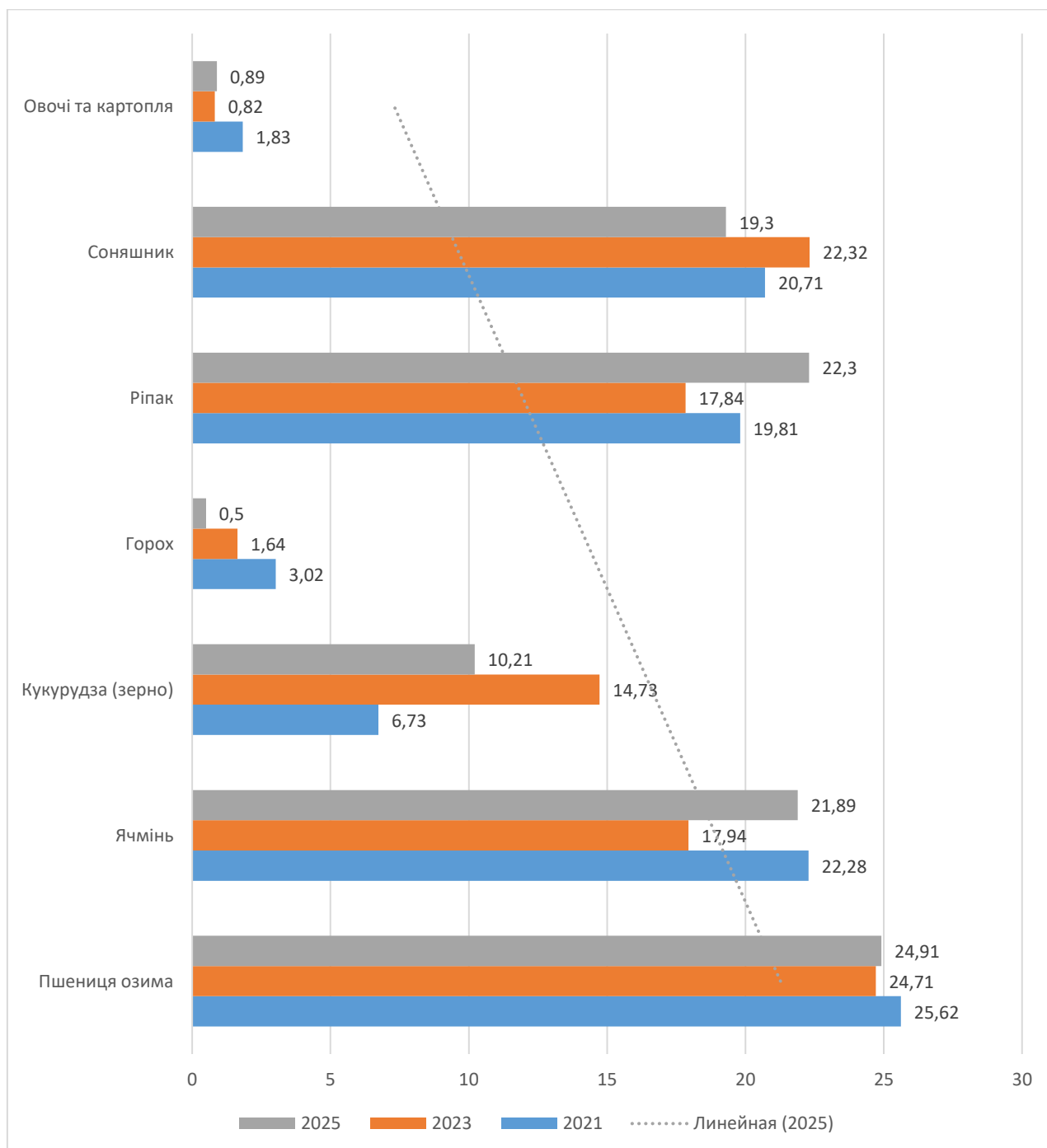


Рис. 2.1. Графічна інтерпретація структури товарної продукції ФГ «МАКСИМ Б» за роками, %

Узагальнюючи результати аналізу обсягів реалізації та структури товарної продукції ФГ «МАКСИМ Б», можна зробити висновок про поступове формування раціональної та економічно обґрунтованої моделі спеціалізації господарства. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринкового середовища шляхом перерозподілу ресурсів на користь більш прибуткових культур, зокрема ріпаку та кукурудзи. Водночас зберігається стабільна роль традиційних культур, таких як озима пшениця та ячмінь, які забезпечують базовий рівень доходів. Скорочення частки окремих видів продукції свідчить про оптимізацію виробничої структури та відмову від менш ефективних напрямів діяльності. Разом з тим, певне зниження диверсифікації потребує врахування ризиків, пов'язаних із залежністю від кон'юнктури окремих ринків. У цілому результати аналізу підтверджують доцільність подальшого вдосконалення структури виробництва та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу господарства.

2.2. Оцінювання ефективності та результативності операційних процесів ФГ «МАКСИМ Б»

Оцінювання ефективності та результативності операційних процесів у ФГ «МАКСИМ Б» має ключове значення для забезпечення стабільного функціонування та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Воно дозволяє визначити рівень використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також виявити резерви зниження витрат і підвищення продуктивності. Систематичний аналіз операційних процесів сприяє своєчасному виявленню «вузьких місць» у виробництві, логістиці та збуті продукції. Це, у свою чергу, забезпечує можливість оперативного прийняття управлінських рішень і мінімізації ризиків. Важливим аспектом є також оцінка відповідності фактичних результатів запланованим показникам, що дозволяє підвищити рівень контролю за діяльністю підприємства. У результаті формується інформаційна база для обґрунтування управлінських рішень та стратегічного розвитку господарства.

Крім того, оцінювання ефективності операційних процесів виступає основою для впровадження сучасних підходів до управління, таких як процесний менеджмент, цифровізація та оптимізація бізнес-процесів. Воно дає змогу підвищити прозорість діяльності підприємства та покращити координацію між окремими підрозділами. Особливого значення це набуває в умовах нестабільного ринкового середовища, коли необхідно швидко реагувати на зміни попиту, цін і зовнішніх факторів. Оцінювання результативності дозволяє не лише фіксувати досягнуті результати, але й визначати перспективні напрями розвитку.

Аналіз земельних ресурсів ФГ «МАКСИМ Б» є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного планування та управління виробничим потенціалом господарства. Земля є ключовим виробничим ресурсом у сільському господарстві, і її оптимальне використання безпосередньо впливає на обсяги виробництва, врожайність культур та фінансові результати підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Земельні ресурси ФГ «МАКСИМ Б» у динаміці, гектарів

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2021, ±	Темп зміни, %
Загальна площа землекористування	5524,4	6416,7	6351,3	5982,6	5875,8	+351,4	106,36
Сільськогосподарські угіддя	5524,4	6416,7	6351,3	5982,6	5875,8	+351,4	106,36
Рілля	5498,0	6308,7	6125,0	5798,1	5730,7	+232,7	104,23
Абсолютна зміна площі (до попереднього року)	-	+892,3	-65,4	-368,7	-106,8	-	-
Коефіцієнт освоєності земель, %	99,5	98,3	96,4	96,9	97,5	-2,0	-

Аналіз динаміки земельних ресурсів ФГ «МАКСИМ Б» за 2021–2025 роки показує, що загальна площа землекористування поступово збільшилася на 351,4 га, що становить 106,36 % до рівня 2021 року, що свідчить про розширення земельної бази господарства. Площа сільськогосподарських угідь повторює тенденцію загальної площі, що підтверджує ефективне використання доступних земельних ресурсів. Рілля, як основний виробничий ресурс, збільшилася на 232,7 га (104,23 %), що забезпечує підвищення потенційної продуктивності сільськогосподарського виробництва. Проте щорічні абсолютні зміни показують певну нестабільність: після зростання у 2022 році спостерігається скорочення площ у наступні роки, що може бути пов'язано із зовнішніми факторами, такими як погодні умови або вплив воєнного стану. Коефіцієнт освоєності земель залишався високим, хоча зазнав незначного зниження до 97,5 % у 2025 році, що свідчить про ефективне, але не повне використання угідь. Такі дані дозволяють оцінити резерви для розширення або оптимізації посівних площ, а також планувати інвестиції у підвищення продуктивності земель. Загалом, аналіз показує, що ФГ «МАКСИМ Б» зберігає стабільний земельний потенціал, який є основою для забезпечення стійкого розвитку та підвищення економічної ефективності господарства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура та інтенсивність використання земель ФГ «МАКСИМ Б»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Зміна, в.п. / га
Частка ріллі у с.-г. угіддях, %	99,5	98,3	96,4	96,9	97,5	-2,0
Частка угідь у загальній площі, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
Площа неорних земель, га	26,4	108,0	226,3	184,5	145,1	+118,7
Рівень розораності території, %	99,5	98,3	96,4	96,9	97,5	-2,0
Середньорічна зміна площі, га	-	-	-	-	-	+87,85
Індекс стабільності землекористування	1,00	1,16	1,15	1,08	1,06	+0,06

Аналіз структури та інтенсивності використання земель ФГ «МАКСИМ Б» свідчить про високий рівень ефективності освоєння ріллі протягом 2021-2025 років, хоча спостерігається незначне зниження частки ріллі у сільськогосподарських угіддях із 99,5 % до 97,5 %, що відповідає зменшенню на 2,0 в.п. Водночас загальна площа угідь залишалася стабільною на рівні 100 %, що підтверджує постійну земельну базу господарства. Площа неорних земель зросла на 118,7 га, що може свідчити про наявність резервів для майбутнього розширення або відновлення виробничих площ. Рівень розораності території залишався високим, коливаючись у межах 96,4-99,5 %, що забезпечує ефективну експлуатацію ріллі для вирощування сільськогосподарських культур. Середньорічна зміна площі в 2025 році склала 87,85 га, що відображає поступову оптимізацію використання земель. Індекс стабільності землекористування демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 1,00 до 1,06, що свідчить про відносну сталість у структурі використання земельних ресурсів. У цілому, показники свідчать про те, що ФГ «МАКСИМ Б» підтримує високий рівень інтенсивності та стабільності землекористування, що є ключовою умовою для стійкого розвитку та підвищення продуктивності господарства (табл. 2.5).

Аналіз фінансово-економічних показників ФГ «МАКСИМ Б» за 2021–2025 роки демонструє загальне зростання активів та стабільність фінансового становища господарства. Загальні активи підприємства збільшилися на 12 016,66 тис. грн, або на 9,68 % до рівня 2021 року, що свідчить про розширення матеріально-технічної бази та потенціалу для розвитку виробництва. Зобов'язання зросли на 3 997,01 тис. грн (11,68 %), що відображає активну фінансову діяльність, зокрема залучення кредитів або інвестицій для забезпечення операційних потреб. Виручка від реалізації продукції демонструє помірне зростання на 1,87 %, що підтверджує відносну стабільність ринкових доходів господарства. Сукупні витрати знизилися на 989,94 тис. грн, що вказує на ефективність управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Чистий фінансовий результат (прибуток) виріс на 2 723,85 тис. грн (144,21 %), що свідчить про значне покращення рентабельності господарства, незважаючи на коливання у попередні роки. Загалом, динаміка фінансово-економічних показників підтверджує, що ФГ «МАКСИМ Б»

зберігає стабільність і має потенціал для подальшого економічного зростання та підвищення ефективності операційної діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Динаміка фінансово-економічних показників ФГ «МАКСИМ Б», тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхи- лення 2025/2021, ±	Темп зміни, %
Активи (на кінець року)	124160,16	125168,13	130165,10	135167,23	136176,82	+12016,66	109,68
Зобов'язання (на кінець року)	34228,23	38229,24	42227,85	45229,27	38225,24	+3997,01	111,68
Виручка (дохід від реалізації)	92893,08	90592,14	97024,78	88818,65	94626,99	+1733,91	101,87
Сукупні витрати	86731,46	85738,10	84734,48	87739,46	85741,52	-989,94	98,86
Чистий фінансовий результат (прибуток)	6161,62	4854,04	12290,30	1079,19	8885,47	+2723,85	144,21
Абсолютна зміна прибутку (до попер. року)	-	-1307,58	+7436,26	-11211,11	+7806,28	-	-

Аналіз показників ефективності та фінансової стійкості ФГ «МАКСИМ Б» за 2021-2025 роки свідчить про покращення рентабельності та загальної стабільності господарства. Рентабельність діяльності зросла на 3,26 в.п., досягнувши

10,36 %, що свідчить про ефективне управління витратами та підвищення прибутковості.

Таблиця 2.6

Показники ефективності та фінансової стійкості ФГ «МАКСИМ Б»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Зміна
Рентабельність діяльності, %	7,10	5,66	14,50	1,23	10,36	+3,26 в.п.
Рентабельність витрат, %	7,10	5,66	14,51	1,23	10,36	+3,26 в.п.
Рентабельність активів (ROA), %	4,96	3,88	9,44	0,80	6,52	+1,56 в.п.
Коефіцієнт фінансової залежності	0,28	0,31	0,32	0,33	0,28	0,00
Частка зобов'язань в активах, %	27,6	30,5	32,4	33,5	28,1	+0,5 в.п.
Коефіцієнт покриття витрат доходами	1,07	1,06	1,14	1,01	1,10	+0,03
Маржинальність діяльності, %	6,63	5,36	12,67	1,21	9,39	+2,76 в.п.

Рентабельність активів (ROA) також демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 1,56 в.п., що відображає зростання віддачі від використання майнового потенціалу підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності залишився стабільним на рівні 0,28, а частка зобов'язань в активах незначно збільшилася на 0,5 в.п., що підтверджує збереження фінансової стійкості. Коефіцієнт покриття витрат доходами підвищився до 1,10, демонструючи достатній рівень доходів для забезпечення операційних витрат. Маржинальність діяльності зросла на 2,76 в.п., що свідчить про підвищення прибутковості основної продукції. У цілому, ці показники підтверджують, що ФГ «МАКСИМ Б» ефективно управляє своїми фінансовими ресурсами та зберігає стійкість навіть в умовах коливань ринку та зовнішніх факторів (рис. 2.2).

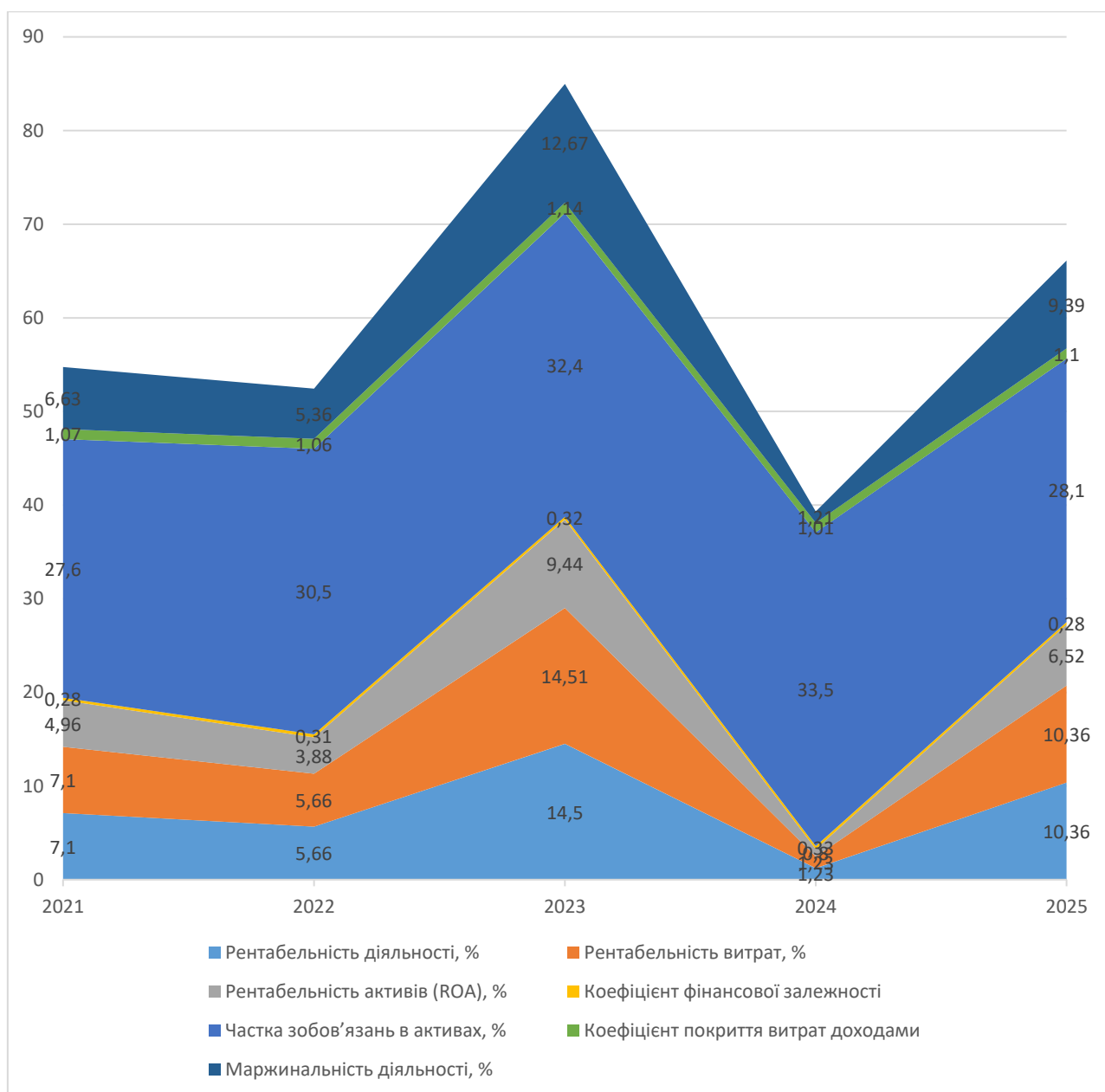


Рис. 2.2. Індикатори економічної ефективності та фінансової стійкості ФГ «МАКСИМ Б»

Аналіз динаміки показників використання основних фондів ФГ «МАКСИМ Б» за 2021-2025 роки свідчить про відносну стабільність та підвищення ефективності трудових і матеріальних ресурсів підприємства. Чисельність працівників зменшилася на 4 особи, або до 92,31 % від рівня 2021 року, що може бути результатом оптимізації персоналу або автоматизації окремих процесів. Фондовіддача залишалася практично на стабільному рівні, з незначним зниженням на 0,01 грн, що свідчить про ефективне використання основних фондів у виробництві. Фондомісткість зросла на 2,03 %, що відображає збільшення вартості

основних засобів, задіяних на одного працівника, тоді як фондоозброєність праці значно підвищилася на 276,2 тис. грн/особу (115,56 %), демонструючи покращення матеріальної бази та оснащення робочих місць (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників використання основних фондів ФГ «МАКСИМ Б», 2021-2025 рр., тис. грн/особу

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2021	Темп зміни, %
Чисельність працівників, осіб	52	57	62	50	48	-4	92,31
Фондовіддача, грн.	0,67	0,63	0,77	0,56	0,66	-0,01	98,51
Фондомісткість, грн.	1,48	1,58	1,30	1,78	1,51	+0,03	102,03
Фондоозброєність праці, тис. грн./особу	1774,5	1585,2	1536,8	1863,4	2050,7	+276,2	115,56
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1196,9	1004,4	1181,4	1045,7	1361,5	+164,6	113,72
Відношення продуктивності до фондівіддачі	1,79	1,59	1,53	1,87	2,06	+0,27	115,08

Продуктивність праці також зросла на 164,6 тис. грн/особу (113,72 %), що свідчить про підвищення результативності операційної діяльності. Відношення продуктивності до фондівіддачі збільшилося на 0,27 (115,08 %), підтверджуючи зростання ефективності використання основних фондів у поєднанні з трудовими ресурсами. Загалом, показники свідчать про те, що ФГ «МАКСИМ Б» успішно оптимізує використання основних фондів, підвищуючи продуктивність та економічну ефективність підприємства.

Аналіз показників інтенсивності та ефективності використання ресурсів ФГ «МАКСИМ Б» за 2021-2025 роки демонструє позитивну динаміку підвищення продуктивності та раціонального використання основних фондів і трудових ресурсів. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 13,7 в.п., до

113,7 %, що свідчить про підвищення результативності роботи персоналу та ефективніше виконання виробничих завдань. Фондоозброєність праці збільшилася на 15,6 в.п., до 115,6 %, що відображає покращення матеріально-технічного забезпечення працівників та більш ефективне використання обладнання. Фондовіддача від основних фондів залишилася практично на стабільному рівні, з незначним зниженням на 1,5 в.п., що свідчить про достатньо ефективне використання основних засобів у виробничому процесі. Коефіцієнт використання основних фондів змінився незначно (-0,02), підкреслюючи збалансованість навантаження на виробничі потужності. Продуктивність на одиницю фондівіддачі підвищилася на 21,9 в.п., демонструючи зростання ефективності взаємодії праці та основних фондів. Загалом, ці показники свідчать про оптимізацію використання ресурсів, підвищення інтенсивності праці та покращення економічних результатів господарства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники інтенсивності та ефективності використання ресурсів ФГ «МАКСИМ Б», %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Зміна 2025/2021
Продуктивність праці на одного працівника, %	100,0	83,9	98,7	87,4	113,7	+13,7 в.п.
Фондовіддача від основних фондів, %	100,0	94,0	114,9	83,6	98,5	-1,5 в.п.
Фондоозброєність праці, %	100,0	89,3	86,6	105,1	115,6	+15,6 в.п.
Коефіцієнт використання основних фондів	0,68	0,63	0,76	0,56	0,66	-0,02
Продуктивність на одиницю фондівіддачі	100,0	88,8	79,1	105,1	121,9	+21,9 в.п.
Інтенсивність праці (середнє навантаження на працівника, тис. грн/особу)	1196,9	1004,4	1181,4	1045,7	1361,5	+164,6

Метод елімінування - це спосіб оцінки операційної діяльності підприємства, що дозволяє визначити вплив окремих факторів на кінцевий результат шляхом «послідовного видалення» кожного фактору та оцінки його впливу. Ідея полягає в тому, що ми визначаємо загальний результат діяльності, а потім по черзі «елімінуємо» окремі складові, щоб побачити, наскільки кожен фактор впливає на результат. Це дозволяє виявити ключові драйвери ефективності та фактори ризику.

Метод часто застосовується для аналізу: прибутковості операційної діяльності, витрат і доходів за видами продукції, ефективності використання ресурсів.

Для ФГ «МАКСИМ Б» це дозволяє оцінити, які культури чи операційні процеси найбільше впливають на валовий дохід і фінансовий результат (додаток А і Б).

Кроки за методом елімінування:

- визначаємо загальний валовий дохід - 94 626 тис. грн.;
- «елімінуємо» доходи по окремій культурі і дивимося, як змінюється загальний результат;
- обчислюємо відносний вплив кожної культури:

$$\text{Вплив} = \frac{\text{Загальний дохід} - \text{Дохід без культури}}{\text{Загальний дохід}} \times 100\%$$

До уваги візьмемо прибуток ФГ «МАКСИМ Б» у 2025 р. = 8885 тис. грн.

Аналіз впливу окремих культур на фінансовий результат ФГ «МАКСИМ Б» за допомогою методу елімінування дозволяє чітко визначити, які сільськогосподарські культури є ключовими драйверами прибутку підприємства (табл. 2.9). За результатами розрахунків найбільший позитивний вплив на прибуток у 2025 році мала кукурудза, забезпечивши 38,37 % загального фінансового результату, що свідчить про її стратегічну важливість для формування доходів. Ріпак і пшениця також демонструють значущий внесок, відповідно 30,36 % та 21,05 %, підкреслюючи їхню роль у стабілізації прибутковості господарства. Ячмінь забезпечив 18,45 % прибутку, що свідчить про помірну, але важливу частку в структурі доходів. Водночас соняшник та овочі з картоплею показали негативний

вплив на прибуток (-10,98 % та -9,64 %), що вказує на високі витрати або низьку рентабельність цих напрямів діяльності.

Таблиця 2.9

Вплив окремих культур на фінансовий результат (прибуток), тис. грн.

Культура	Прибуток від культури, тис. грн	Прибуток без культури, тис. грн	Вплив на прибуток, %
Пшениця	1870	7015	21,05
Ячмінь	1640	7245	18,45
Кукурудза	3410	5475	38,37
Горох	120	8765	1,35
Ріпак	2699	6186	30,36
Соняшник	-975	9860	-10,98
Овочі та картопля	-857	9742	-9,64*

Примітка: від'ємні впливи показують, що деякі культури у 2025 р. працювали збитково (соняшник, овочі), і їх «елімінавання» позитивно впливає на загальний прибуток.

Використання цього методу дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо корекції структури посівів та оптимізації операційних процесів для підвищення загальної ефективності. Загалом, результати підкреслюють важливість пріоритетного управління культурами з високим позитивним впливом на фінансовий результат та мінімізації збиткових напрямів.

2.3. Система операційного менеджменту фермерського господарства

Операційний менеджмент у фермерському господарстві «МАКСИМ Б» спрямований на організацію та координацію всіх виробничих і сервісних процесів, що забезпечують ефективну діяльність господарства. Його метою є не

лише оптимізація використання ресурсів, але й підвищення якості продукції, своєчасне виконання виробничих циклів, а також ефективне управління персоналом. Система операційного менеджменту включає планування виробничих процесів, організацію технологічних операцій, управління запасами та логістикою, контроль якості продукції, а також оцінку ефективності діяльності різних підрозділів.

Велике значення має чітке визначення посадових обов'язків та відповідальності кожного працівника у межах операційних процесів. Для забезпечення ефективної координації всі процеси поділяються на стратегічні та тактичні, а відповідальні особи контролюють їх виконання на щоденній та щомісячній основі. Особлива увага приділяється взаємодії між підрозділами, оптимізації потоків робіт і забезпеченню оперативного прийняття управлінських рішень.

Система управління також включає моніторинг продуктивності та оцінку ключових показників ефективності (KPI) для кожного операційного процесу. Це дозволяє керівництву визначати пріоритетні напрямки діяльності, вчасно коригувати ресурси та впроваджувати покращення. Таким чином, операційний менеджмент у ФГ «МАКСИМ Б» виступає інтегрованою системою, яка забезпечує синхронізацію процесів, підвищує продуктивність праці та сприяє досягненню стратегічних цілей господарства.

Аналіз структури операційних процесів ФГ «МАКСИМ Б» показує, що господарство має чітко розподілені функції між підрозділами, що забезпечує ефективне виконання всіх етапів виробничого циклу. Планування виробництва покладене на виробничий відділ, що дозволяє оптимально розподіляти посівні площі та прогнозувати обсяги продукції. Технологічні операції забезпечуються сільськогосподарським підрозділом, який відповідає за безпосереднє вирощування культур та збір урожаю, що гарантує дотримання агротехнологій. Управління запасами через відділ постачання дозволяє контролювати наявність насіння, добрив та пального, знижуючи ризики перерв у виробничому процесі. Логістичний відділ координує транспортування продукції та матеріалів, що сприяє своєчасній доставці та збереженню якості. Відділ контролю якості

відповідає за сертифікацію та перевірку продукції, забезпечуючи відповідність стандартам і підвищуючи довіру споживачів. Моніторинг ефективності процесів через відділ операційного контролю дозволяє оцінювати ключові показники продуктивності та приймати оперативні управлінські рішення для підвищення загальної ефективності господарства (2.10).

Таблиця 2.10

Структура операційних процесів ФГ «МАКСИМ Б»

Операційний процес	Основні функції	Відповідальний підрозділ
Планування виробництва	Розподіл посівних площ, визначення обсягів виробництва	Виробничий відділ
Технологічні операції	Підготовка ґрунту, посів, догляд за культурами, збір урожаю	Сільськогосподарський підрозділ
Управління запасами	Контроль матеріалів, насіння, добрив, ПММ	Відділ постачання
Логістика та транспорт	Транспортування продукції та матеріалів	Відділ логістики
Контроль якості продукції	Перевірка відповідності стандартам та сертифікація продукції	Відділ контролю якості
Моніторинг ефективності процесів	Оцінка KPI, аналіз витрат та результатів	Відділ операційного контролю

Аналіз структури управління посадовими особами у ФГ «МАКСИМ Б» демонструє чіткий розподіл функцій та обов'язків між ключовими керівними позиціями, що сприяє підвищенню ефективності операційних процесів. Голова господарства здійснює загальне стратегічне керівництво та координацію всіх підрозділів, забезпечуючи єдність управлінських рішень та контроль за виконанням виробничих та фінансових завдань. Менеджер виробництва та агроінженер відповідають за планування, контроль та впровадження технологій вирощування культур, що дозволяє підтримувати стабільний рівень продуктивності та якості продукції. Логіст та фахівець з контролю якості забезпечують ефективну організацію перевезень, зберігання та відповідність продукції стандартам,

мінімізуючи ризики втрат та дефіциту ресурсів. Бухгалтер-операціоніст веде облік витрат і доходів, що дозволяє точно оцінювати фінансові результати операційної діяльності та оперативно реагувати на зміни у собівартості продукції (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура управління посадовими особами в операційних процесах ФГ «МАКСИМ Б»

Посада	Основні обов'язки	Взаємодія з іншими підрозділами
Голова господарства	Загальне стратегічне керівництво та координація	Всі підрозділи
Менеджер виробництва	Планування та контроль технологічних процесів	Виробничий та агрономічний відділи
Агроінженер	Впровадження технологій вирощування культур	Виробничий підрозділ
Логіст	Організація перевезень та зберігання продукції	Відділ постачання та транспорт
Фахівець з контролю якості	Перевірка відповідності стандартам, ведення документації	Виробничий відділ та відділ збуту
Бухгалтер-операціоніст	Облік витрат та доходів по операційних процесах	Фінансовий відділ

Взаємодія між посадовими особами та підрозділами сформована таким чином, щоб забезпечити безперервний інформаційний та ресурсний потік у господарстві. Це дозволяє швидко приймати управлінські рішення, коригувати виробничі плани та оптимізувати використання ресурсів у реальному часі. Завдяки такій організації, ФГ «МАКСИМ Б» здатне ефективно координувати операційні процеси, підтримувати стабільний рівень продуктивності та забезпечувати фінансову стійкість підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У РОСЛИННИЦТВІ У ФГ «МАКСИМ Б»

3.1. Мережне планування технологічних процесів фермерського господарства на основі технологічних карт

Мережне планування є сучасним інструментом управління операційними процесами, що дозволяє відобразити логічну послідовність виконання виробничих операцій, їх взаємозв'язки, тривалість і критичні точки. У сільськогосподарському виробництві його значення особливо зростає через сезонність робіт, залежність від погодних умов, обмеженість ресурсів і необхідність чіткого дотримання агротехнологічних строків.

Застосування методів PERT/CPM дозволяє: оптимізувати календарні строки виконання польових робіт; мінімізувати простої техніки та трудових ресурсів; визначити критичні операції, що впливають на кінцевий результат; підвищити ефективність управління виробничими процесами.

Основою для побудови мережних моделей виступають технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур, які містять перелік операцій, їх послідовність, норми часу та ресурсів.

На основі технологічних карт вирощування культур формується перелік основних виробничих операцій. У таблиці 3.1 наведено дані за основними сільськогосподарськими культурами.

Отже, запропонований у таблиці перелік технологічних операцій свідчить, що процес вирощування як озимої пшениці, так і соняшнику матиме чітко структуровану послідовність взаємопов'язаних робіт із визначеною тривалістю, що створює основу для подальшого застосування методів мережного планування. При цьому найбільш трудомісткими етапами є збирання врожаю та первинний обробіток ґрунту, тоді як підготовчі й посівні операції характеризуються відносно меншою тривалістю. Така деталізація технологічних процесів дозволяє ідентифікувати ключові операції, встановити їх логічні зв'язки та забезпечує можливість побудови мережного графіка з метою оптимізації строків виконання

робіт і підвищення ефективності управління виробничими процесами у фермерському господарстві.

Таблиця 3.1

Перелік технологічних операцій вирощування сільськогосподарських культур

№	Культура	Операція	Умовне позначення	Тривалість, днів
1	Озима пшениця	Оранка	A	3
2	Озима пшениця	Передпосівна підготовка	B	2
3	Озима пшениця	Посів	C	2
4	Озима пшениця	Внесення добрив	D	1
5	Озима пшениця	Збирання	E	4
6	Соняшник	Оранка	F	3
7	Соняшник	Культивація	G	2
8	Соняшник	Посів	H	2
9	Соняшник	Обробка посівів	I	2
10	Соняшник	Збирання	J	5

Побудова мережного графіка передбачає визначення подій (початок/завершення робіт) та робіт (операцій), а також встановлення їх логічної послідовності. Отже, представлений взаємозв'язок операцій підтверджує наявність чітко визначеної логічної послідовності виконання технологічних процесів у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б», де кожна наступна операція залежить від завершення попередньої. Водночас видно формування двох паралельних виробничих ланцюгів (для озимої пшениці та соняшнику), що відкриває можливості для одночасного виконання окремих робіт і більш раціонального використання ресурсів. Така структуризація є необхідною передумовою для побудови мережного графіка, визначення критичного шляху та подальшої оптимізації тривалості виробничого циклу підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок операцій у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б»

Робота	Попередня операція	Наступна операція
A	-	B
B	A	C
C	B	D
D	C	E
E	D	—
F	—	G
G	F	H
H	G	I
I	H	J
J	I	-

Таким чином формується мережний графік, який відображає послідовність виконання операцій у часі.

Наступним етапом є визначення часових параметрів: ранніх і пізніх строків виконання робіт, а також резервів часу.

Отже, результати розрахунку ранніх і пізніх строків виконання робіт свідчать про повне співпадіння відповідних параметрів для всіх операцій, що означає відсутність резервів часу та формування єдиного критичного ланцюга виконання робіт. Це підтверджує, що кожна операція (А–Е) безпосередньо впливає на загальну тривалість виробничого циклу, яка становить 12 днів, і будь-яке відхилення у строках виконання призведе до затримки всього процесу. Таким чином, отримані результати підкреслюють необхідність особливої уваги до організації та контролю виконання критичних робіт з метою забезпечення своєчасного завершення технологічного циклу у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок ранніх і пізніх строків виконання робіт у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б»

Робота	Тривалість	Ранній початок	Раннє завершення	Пізній початок	Пізнє завершення
A	3	0	3	0	3
B	2	3	5	3	5
C	2	5	7	5	7
D	1	7	8	7	8
E	4	8	12	8	12

Таблиця 3.3 демонструє результати розрахунку часових параметрів виконання технологічних робіт, які свідчать про послідовне та безперервне проходження всіх операцій виробничого процесу. Значення ранніх і пізніх строків початку та завершення для кожної роботи повністю збігаються, що вказує на відсутність часових резервів і формування критичного шляху тривалістю 12 днів. Це означає, що всі операції є взаємозалежними і мають виконуватися строго у визначені строки, оскільки будь-яке відхилення призведе до порушення загального графіка виробництва. Таким чином, отримані дані підкреслюють необхідність чіткого оперативного контролю та координації виконання робіт у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б».

Резерв часу показує, наскільки можна затримати виконання операції без впливу на загальний строк виконання проекту. Таблиця 3.4 показує розрахунок резервів часу для технологічних операцій у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б», де всі роботи мають нульові резерви часу. Це свідчить про те, що кожна операція входить до критичного шляху виробничого процесу, і будь-яке відхилення від планових строків виконання безпосередньо вплине на загальну тривалість циклу. Отримані результати підкреслюють високий рівень взаємозалежності операцій та необхідність суворого контролю за своєчасністю виконання кожного етапу,

що є ключовим для забезпечення ефективного управління операційними процесами у ФГ «МАКСИМ Б».

Таблиця 3.4

Розрахунок резервів часу у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б»

Робота	Ранній початок	Пізній початок	Резерв часу
A	0	0	0
B	3	3	0
C	5	5	0
D	7	7	0
E	8	8	0

Оскільки всі роботи мають нульовий резерв часу, вони формують критичний шлях, який визначає мінімальну тривалість виробничого циклу (12 днів).

Для скорочення тривалості виробничого циклу необхідно впливати саме на критичні операції. Основними напрямками оптимізації є: паралельне виконання окремих робіт; підвищення продуктивності техніки; оптимізація використання трудових ресурсів; впровадження сучасних агротехнологій.

Таблиця 3.5 демонструє ефективність оптимізації технологічних процесів у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б». Порівняння базового та оптимізованого варіантів показує, що впровадження мережного планування та календарного графіка дозволило скоротити тривалість виробничого циклу з 12 до 10 днів, зменшити простої техніки з 2 до 1 дня та підвищити продуктивність праці на 15 %. Незважаючи на невелике збільшення кількості задіяної техніки, оптимізований варіант забезпечує більш ефективне використання ресурсів, скорочує часові витрати та підвищує загальну результативність виробничого процесу, що підтверджує доцільність застосування сучасних методів управління операційними процесами у господарстві.

Таблиця 3.5

Порівняння базового та оптимізованого варіантів у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б»

Показник	Базовий варіант, 2025 р.	Оптимізований варіант, 2027 р.
Тривалість циклу, днів	12	10
Кількість задіяної техніки	5	6
Продуктивність праці, %	100	115
Витрати часу на простої, днів	2	1

Таким чином, застосування мережного планування на основі технологічних карт дозволяє систематизувати виробничі процеси фермерського господарства, визначити критичні операції та резерви часу, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо скорочення тривалості виробничого циклу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

На основі побудованого мережного графіка та визначених ранніх строків початку і завершення робіт формується календарний план виконання технологічних операцій. Календарне планування дозволяє прив'язати виробничі процеси до конкретних часових інтервалів, забезпечити синхронізацію робіт, ефективно розподілити ресурси та мінімізувати простої.

Розширимо календарне планування, сформувавши єдиний узгоджений графік для кількох основних культур фермерського господарства «МАКСИМ Б». Це дозволяє побачити завантаження техніки, уникнути пікових перевантажень і забезпечити безперервність виробничого процесу.

Приймемо типовий набір культур: озима пшениця, соняшник, кукурудза на зерно, ярий ячмінь, із урахуванням реальних агротехнічних строків для умов України (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Календарний план виконання основних технологічних операцій для сільськогосподарських культур ФГ «МАКСИМ Б» у 2026-2027 маркетинговому році

Культура	Операція	Тривалість, днів	Дата початку	Дата завершення
Озима пшениця	Оранка	3	15.09.2026	17.09.2026
	Передпосівна підготовка	2	18.09.2026	19.09.2026
	Посів	2	20.09.2026	21.09.2026
	Внесення добрив	1	22.09.2026	22.09.2026
	Збирання	4	10.07.2027	13.07.2027
Соняшник	Оранка	3	25.03.2027	27.03.2027
	Культивація	2	28.03.2027	29.03.2027
	Посів	2	30.03.2027	31.03.2027
	Обробка посівів	2	20.05.2027	21.05.2027
	Збирання	5	15.09.2027	19.09.2027
Кукурудза	Оранка	3	28.03.2027	30.03.2027
	Культивація	2	31.03.2027	01.04.2027
	Посів	3	02.04.2027	04.04.2027
	Обробка посівів	2	25.05.2027	26.05.2027
	Збирання	6	01.10.2027	06.10.2027
Ярий ячмінь	Передпосівна підготовка	2	20.03.2027	21.03.2027
	Посів	2	22.03.2027	23.03.2027
	Внесення добрив	1	24.03.2027	24.03.2027
	Обробка посівів	2	10.05.2027	11.05.2027
	Збирання	3	05.07.2027	07.07.2027

Таблиця 3.6 демонструє комплексний календарний план виконання основних технологічних операцій для ключових культур ФГ «МАКСИМ Б» у 2026–2027 маркетинговому році. Планування конкретних дат початку та завершення робіт дозволяє чітко розподілити ресурси, уникнути одночасного пікового навантаження на техніку та персонал і забезпечити своєчасне виконання всіх агротехнічних операцій. Водночас календарний графік показує логічну послідовність робіт для кожної культури, узгодженість строків посіву, обробки та збирання, що сприяє оптимізації виробничого циклу, підвищенню продуктивності праці та мінімізації втрат урожаю. Такий підхід до планування є ефективним інструментом управління операційними процесами фермерського господарства, що забезпечує збалансоване використання матеріально-технічних та трудових ресурсів.

Календарний план, наведений у таблиці 3.6, також дозволяє виявити періоди пікового навантаження на техніку та персонал, що є важливим для ефективної координації виробничого процесу. Наприклад, березень–квітень 2027 року характеризується одночасним виконанням оранки та посіву соняшнику, кукурудзи та ярого ячменю, що вимагає раціонального розподілу ресурсів. Завдяки чіткому визначенню термінів виконання кожної операції, фермерське господарство може зменшити простої, уникнути затримок у технологічному циклі та забезпечити максимальну продуктивність роботи, що безпосередньо впливає на економічну ефективність виробництва.

Зведений календарний графік у таблиці 3.7 наочно демонструє одночасне виконання технологічних операцій для кількох культур у березні–квітні 2027 року, що дозволяє оцінити періоди пікового навантаження на техніку та персонал. З графіка видно, що ключові операції підготовки ґрунту та посіву для ячменю, соняшнику та кукурудзи частково перекриваються у часі, що підкреслює необхідність раціонального розподілу ресурсів та координації робіт. Такий підхід забезпечує більш ефективне використання техніки, уникнення простоїв і затримок у виробничому циклі, а також сприяє оптимізації трудових витрат і підвищенню загальної продуктивності фермерського господарства.

Наприклад, одночасне проведення оранки та культивуації соняшнику й кукурудзи в кінці березня-початку квітня створює високий попит на техніку та робочу силу, що вимагає заздалегідь планованого розподілу ресурсів та додаткового резервування обладнання. Така деталізація графіка підвищує надійність виконання виробничих процесів, дозволяє прогнозувати вузькі місця та своєчасно приймати управлінські рішення для забезпечення безперервності агротехнічних робіт у ФГ «МАКСИМ Б».

Зведений календарний графік літнього періоду 2027 року, представлений у таблиці 3.8, показує одночасне виконання операцій збирання врожаю для ярого ячменю та озимої пшениці. Така концентрація робіт у короткий проміжок часу підкреслює необхідність ефективного розподілу техніки та робочої сили для уникнення простоїв і затримок. Чітке визначення дат початку та завершення збирання дозволяє забезпечити своєчасний збір урожаю, мінімізувати втрати продукції та максимально підвищити продуктивність праці, що є важливою складовою підвищення економічної ефективності фермерського господарства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Зведений календарний графік виконання основних технологічних операцій для сільськогосподарських культур ФГ «МАКСИМ Б» у 2026-2027 маркетинговому році (літній період 2027 р.)

Операція / Дата	05.07	06.07	07.07	10.07	11.07	12.07	13.07
Ячмінь збирання	■	■	■				
Пшениця збирання				■	■	■	■

Зведений календарний графік осіннього періоду 2027 року, наведений у таблиці 3.9, відображає послідовне та одночасне виконання операцій збирання соняшнику та кукурудзи. Графік показує, що пік робіт зосереджений у середині вересня та на початку жовтня, що потребує раціонального розподілу техніки та персоналу для уникнення простоїв і забезпечення безперервності виробничого

процесу. Чітке планування дат виконання цих ключових операцій дозволяє мінімізувати втрати врожаю, ефективно використовувати ресурси та підвищити загальну продуктивність фермерського господарства, що сприяє збільшенню економічного ефекту від реалізації агротехнічного циклу.

Таблиця 3.9

Зведений календарний графік виконання основних технологічних операцій для сільськогосподарських культур ФГ «МАКСИМ Б» у 2026-2027 маркетинговому році (осінній період 2027 р.)

Операція / Дата	15.09	16.09	17.09	18.09	19.09	01.10	02.10	03.10	04.10	05.10	06.10
Соняшник зби- рання	■	■	■	■	■						
Кукурудза зби- рання						■	■	■	■	■	■

Таблиця 3.10 демонструє оцінку завантаження техніки та періоди пікового навантаження у фермерському господарстві ФГ «МАКСИМ Б» протягом 2026-2027 маркетингового року. Аналіз показує, що найбільше навантаження припадає на березень-квітень під час посівної кампанії та на вересень-жовтень під час збирання соняшнику і кукурудзи, що формує два ключові пікові періоди. Середній рівень завантаження у травні під час обробки посівів свідчить про більш рівномірне використання техніки. Виявлення таких періодів дозволяє планувати раціональний розподіл технічних і трудових ресурсів, уникати простоїв і перевантажень, що підвищує ефективність виробничого процесу та забезпечує своєчасне виконання всіх агротехнічних операцій.

Сформований календарний план для кількох культур дозволяє комплексно організувати виробничі процеси у фермерському господарстві, узгодити строки виконання робіт і раціонально розподілити ресурси. Виявлені пікові періоди навантаження свідчать про необхідність оптимізації використання техніки або

залучення додаткових ресурсів, що є важливим напрямом удосконалення управління операційними процесами підприємства.

Таблиця 3.10

Оцінка завантаження техніки та періодів пікового навантаження ФГ «МАКСИМ Б» у 2027 році

Період	Основні роботи	Рівень навантаження	Коментар
Березень-квітень	Посів ячменю, соняшнику, кукурудзи	Високий	Пік навантаження техніки
Травень	Обробка посівів	Середній	Рівномірне завантаження
Липень	Збирання ячменю та пшениці	Високий	Необхідна координація техніки
Вересень-жовтень	Збирання соняшнику та кукурудзи	Високий	Другий пік навантаження

Узагальнюючи результати підрозділу, слід зазначити, що застосування мережного планування на основі технологічних карт та формування календарних графіків для основних сільськогосподарських культур ФГ «МАКСИМ Б» дозволяє чітко визначити послідовність робіт, критичні операції та пікові періоди навантаження техніки й персоналу. Розрахунки ранніх і пізніх строків, резервів часу та оптимізація тривалості виробничого циклу підтверджують ефективність такого підходу для підвищення продуктивності праці, мінімізації простоїв і втрат урожаю. Впровадження календарного планування забезпечує скоординоване використання ресурсів, своєчасне виконання агротехнічних операцій і, як наслідок, значне підвищення економічної ефективності операційних процесів у господарстві.

3.2. Економічна ефективність від удосконалення операційного менеджменту у галузі рослинництва ФГ «МАКСИМ Б»

Удосконалення операційного менеджменту у галузі рослинництва ФГ «МАКСИМ Б» безпосередньо впливає на економічну ефективність виробництва, оскільки дозволяє оптимізувати використання трудових, матеріальних та технічних ресурсів. Завдяки чіткому плануванню технологічних операцій, визначенню критичних робіт та розподілу ресурсів у пікові періоди зменшуються простої техніки та непродуктивні витрати часу, що підвищує продуктивність праці та скорочує загальні виробничі витрати. Крім того, впровадження мережного та календарного планування дозволяє уникати накладок між операціями різних культур, що забезпечує своєчасне виконання посівних та збиральних робіт і мінімізує втрати урожаю.

Економічна ефективність також підвищується за рахунок можливості прогнозування і контролю витрат на кожну операцію, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розподілу бюджету та матеріально-технічних ресурсів. Використання оптимізованих графіків виконання робіт дозволяє максимально ефективно задіяти персонал і техніку протягом усього виробничого циклу, підвищуючи рентабельність господарської діяльності.

Таким чином, удосконалення операційного менеджменту забезпечує не лише організаційні переваги, а й безпосередній фінансовий ефект для ФГ «МАКСИМ Б», сприяючи стабільному розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Впровадження календарного планування, узгодженого з мережними графіками технологічних процесів, забезпечує не лише організаційні переваги, але й відчутний економічний ефект. Основними джерелами економії є скорочення простоїв техніки, підвищення продуктивності праці, оптимізація строків виконання робіт та зниження втрат урожаю через порушення агротехнічних строків.

Завдяки узгодженню робіт у часі зменшуються непродуктивні простої машинно-тракторного парку (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок економії витрат на утримання техніки ФГ «МАКСИМ Б»

Показник	До впровадження, 2025 р.	Після впровадження, 2027 р.	Відхи- лення
Простої техніки, днів	25	15	-10
Вартість 1 дня про- стою, грн	25000	25000	-
Загальні втрати, грн	625000	375000	-250000

Таблиця 3.11 демонструє економічний ефект від удосконалення операційного менеджменту у ФГ «МАКСИМ Б» через зменшення простоїв техніки. Після впровадження оптимізованого календарного та мережного планування кількість днів простоїв скоротилася на 10 днів, що призвело до зниження загальних втрат на 250000 грн. Це свідчить про прямий фінансовий ефект від більш раціонального використання техніки та ресурсів, підкреслює доцільність планування робіт із врахуванням пікових навантажень і демонструє економічну вигоду від системного підходу до управління операційними процесами у рослинництві.

Чітке планування дозволяє зменшити втрати робочого часу та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Таблиця 3.12 демонструє позитивний економічний ефект від підвищення продуктивності праці у ФГ «МАКСИМ Б» після впровадження удосконаленого операційного менеджменту. Завдяки оптимізації виконання технологічних операцій загальний обсяг оброблюваних площ збільшився на 360 га без додаткового залучення працівників, що забезпечило отримання додаткового доходу у розмірі 1 800 000 грн. Це свідчить про ефективність заходів щодо підвищення продуктивності та координації робіт, а також підтверджує значний економічний потенціал системного підходу до управління операційними процесами у рослинництві фермерського господарства.

Таблиця 3.12

Розрахунок ефекту від підвищення продуктивності праці ФГ «МАКСИМ Б»

Показник	До впровадження, 2025 р.	Після впровадження, 2027 р.	Відхи- лення
Кількість працівників, осіб	48	48	-
Загальний обсяг робіт, га	2400	2760	+360
Додатковий дохід, грн.	-	1800000	+1800000

Дотримання оптимальних строків посіву та збирання дозволяє уникнути втрат урожайності.

Таблиця 3.13 демонструє економічний ефект від зниження втрат урожаю у ФГ «МАКСИМ Б» завдяки впровадженню удосконаленого управління операційними процесами. Впровадження мережного та календарного планування, оптимізація технологічних операцій і координація робіт дозволили зменшити відсоток втрат урожаю для всіх ключових культур: пшениці, соняшнику, кукурудзи та ячменю. Це безпосередньо вплинуло на підвищення ефективної врожайності та забезпечило суттєву економію коштів, що загалом склала 5 389 000 грн.

Зниження втрат урожаю не лише підвищує фінансові результати господарства, а й сприяє більш раціональному використанню посівних площ та ресурсів, зменшенню непродуктивних витрат та оптимізації виробничого циклу. Отримані дані підкреслюють, що системне управління операційними процесами у рослинництві дозволяє поєднати технологічну ефективність із економічною вигодою, що є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та стабільності діяльності фермерського господарства.

Таким чином, впровадження комплексного підходу до управління технологічними процесами дозволяє значно знизити виробничі ризики та підвищити стабільність отримання врожаю. Крім того, економія коштів від зменшення втрат

урожаю може бути спрямована на модернізацію техніки та покращення агротехнологій, що додатково підвищує ефективність господарства.

Таблиця 3.13

Економічний ефект від зниження втрат урожаю ФГ «МАКСИМ Б»

Культура	Втрати до, %	Втрати після, %	Урожайність, ц/га	Площа, га	Економія, грн.
Пшениця	8	4	50	1700	1600000
Соняш- ник	10	6	25	1500	1125000
Куку- рудза	9	5	70	1600	2016000
Ячмінь	7	4	45	1000	648000
Разом	-	-	-	-	5389000

Таблиця 3.14 узагальнює економічний ефект від удосконалення менеджменту операцій у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б» у 2027 році. Дані свідчать, що основними джерелами економічного ефекту стали зниження простоїв техніки (250000 грн), підвищення продуктивності праці (1800000 грн) та зменшення втрат урожаю (5389000 грн), що в сумі забезпечило загальний економічний ефект у розмірі 7439000 грн.

Відповідно, впроваджені заходи дозволили досягти економії на рівні 8,7 % від поточних операційних витрат 2025 року, що підтверджує ефективність системного підходу до планування та координації виробничих процесів. Це демонструє, що удосконалення операційного менеджменту не лише оптимізує використання ресурсів, але й забезпечує значний фінансовий результат, підвищує конкурентоспроможність господарства та сприяє його сталому розвитку.

Таблиця 3.14

Зведена оцінка економічної ефективності від удосконалення менеджменту операцій у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б», 2027 р.

Джерело ефекту	Економія /ефект, грн.
Скорочення простоїв техніки	250000
Підвищення продуктивності праці	1800000
Зниження втрат урожаю	5389000
Загальний економічний ефект	7439000
Відсоток економії від поточних операційних витрат 2025 р.	8,7

Отже, впровадження календарного планування на основі мережних графіків у фермерському господарстві забезпечить комплексний економічний ефект у розмірі близько 7439,0 тис. грн за рахунок оптимізації використання техніки, підвищення продуктивності праці та зниження втрат урожаю. Така економія становить 8,7 % від поточних витрат 2025 р., які дорівнювали 85741,52 тис. грн. Це підтверджує доцільність застосування сучасних методів операційного менеджменту в аграрному виробництві та їх вагомий вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства (рис. 3.1).

Узагальнюючи результати розділу, слід відзначити, що впровадження мережного та календарного планування технологічних процесів у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б» дозволяє значно підвищити ефективність управління операційними процесами. Чітке визначення послідовності робіт, критичних операцій, ранніх і пізніх строків виконання та резервів часу забезпечує своєчасне виконання всіх агротехнічних операцій, зменшення простоїв техніки та оптимальне використання трудових і матеріальних ресурсів. Крім того, календарні графіки для кількох культур дозволяють прогнозувати пікові періоди навантаження та

уникати накладок, що підвищує продуктивність праці та мінімізує втрати врожаю.

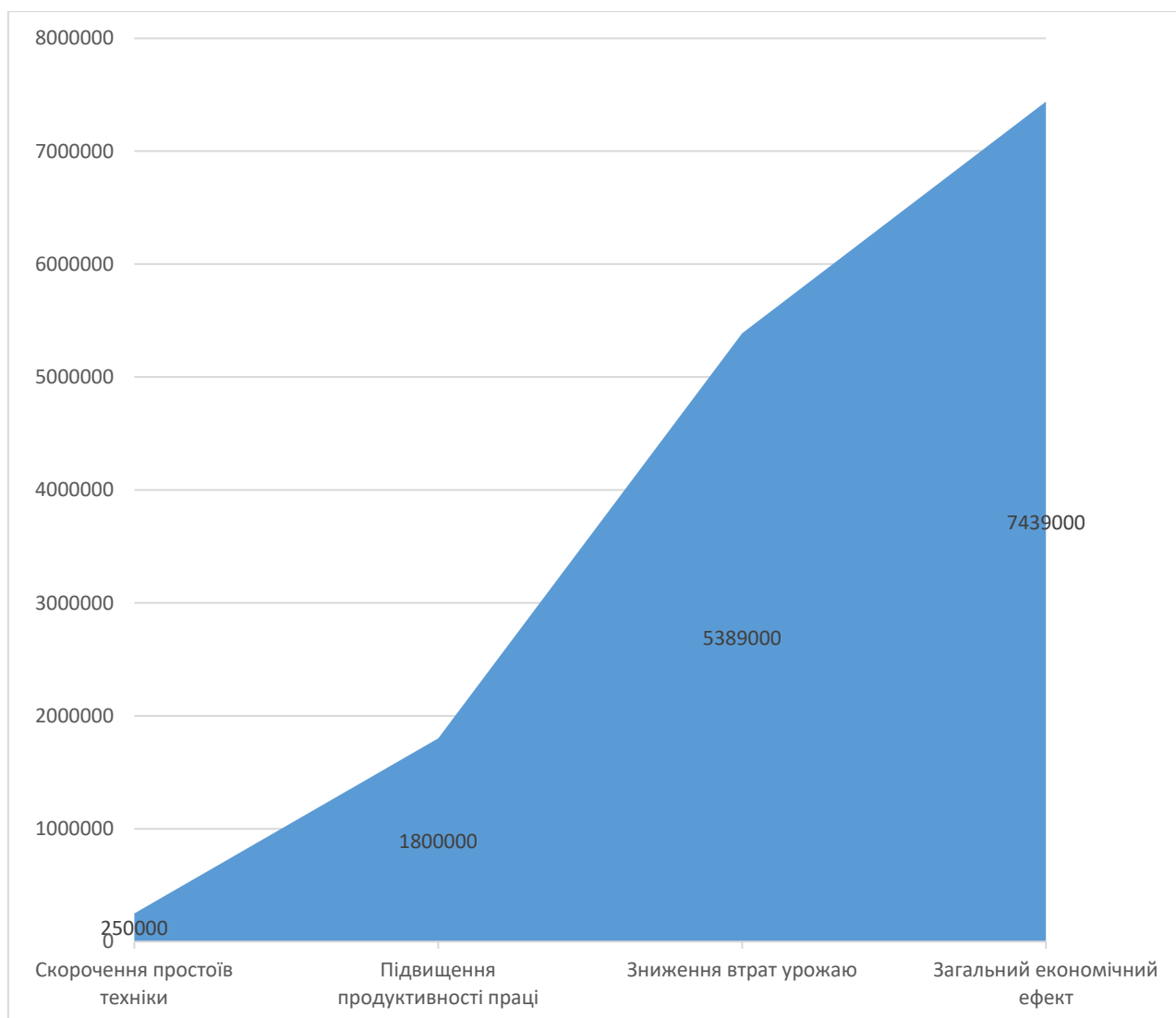


Рис. 3.1. Кумулятивний ефект економічної ефективності від удосконалення менеджменту операцій у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б», 2027 р.

В цілому, проведений аналіз підтверджує, що впровадження удосконаленого управління операційними процесами у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б» створює синергетичний ефект: одночасно підвищується технологічна ефективність, скорочуються витрати та збільшується фінансовий результат. Такий комплексний підхід дозволяє господарству планувати виробничі цикли більш передбачувано, зменшувати ризики втрат врожаю та оптимально розподіляти ресурси, що забезпечує стійкий розвиток підприємства та підвищення його економічної і операційної спроможності на довгострокову перспективу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління операційними процесами є ключовою складовою системи менеджменту виробничого підприємства, оскільки саме воно забезпечує трансформацію ресурсів у готову продукцію та формує основу створення доданої вартості. Розкрито сутність операційних процесів як сукупності взаємопов'язаних дій, що охоплюють основні, допоміжні та обслуговуючі операції, які функціонують у єдиній системі. Встановлено, що ефективність операційної діяльності значною мірою залежить від рівня організації, координації та контролю цих процесів. Важливим є застосування процесного підходу, який дозволяє розглядати діяльність підприємства як цілісну систему взаємопов'язаних процесів. Обґрунтовано, що управління операційними процесами включає реалізацію основних функцій менеджменту: планування, організацію, мотивацію та контроль. Визначено, що сучасні умови господарювання потребують інтеграції традиційних підходів з інноваційними методами управління.

2. Оцінка ефективності управління операційними процесами повинна базуватися на комплексній системі показників, яка враховує економічні, виробничі, часові та якісні аспекти діяльності підприємства. Визначено, що використання фінансових і нефінансових індикаторів дозволяє отримати більш об'єктивну та повну характеристику результатів операційної діяльності. Обґрунтовано доцільність застосування різноманітних методів аналізу, зокрема економічного, факторного та порівняльного, для виявлення резервів підвищення ефективності. Встановлено, що сучасні інструменти управління, включаючи концепції оптимізації бізнес-процесів і цифрові рішення, значно розширюють можливості підвищення результативності операційної системи. Підкреслено важливість адаптації методів управління до галузевих особливостей та умов функціонування підприємства.

3. Фермерське господарство «МАКСИМ Б» демонструє стабільну спеціалізацію у виробництві зернових, зернобобових та олійних культур із поступовим нарощуванням обсягів реалізації окремих прибуткових культур, зокрема кукуру-

дзи на зерно, обсяг якої зріс на 3410 тис. грн, або на 54,54%, та ріпаку, що збільшився на 2699 тис. грн, або на 14,67%, при цьому загальний обсяг реалізації продукції виріс на 1733 тис. грн, досягнувши 94 626 тис. грн у 2025 році. Водночас спостерігається зниження обсягів реалізації гороху на 2332 тис. грн та овочів і картоплі на 857 тис. грн, що свідчить про оптимізацію виробничої структури. Частка озимої пшениці становить 24,91%, ріпаку – 22,30%, ячменю – 21,89%, а кукурудзи – 10,21%, що підтверджує концентрацію на ключових культурах. Зростання частки кукурудзи на 3,48 в.п. та ріпаку на 2,49 в.п. відображає адаптивність господарства до ринкових умов. Скорочення частки гороху на 2,52 в.п. і соняшнику на 1,41 в.п. свідчить про відмову від менш рентабельних напрямів. Структура продукції забезпечує баланс між стабільними доходами та новими прибутковими сегментами. Загалом результати свідчать про поступове формування ефективної моделі спеціалізації та підвищення економічної стійкості господарства.

4. Ефективність використання земельних ресурсів у ФГ «МАКСИМ Б» демонструє позитивну динаміку: загальна площа землекористування зросла на 351,4 га до 5875,8 га у 2025 році, рілля збільшилася на 232,7 га до 5730,7 га, а коефіцієнт освоєності залишався високим – 97,5%. Середньорічні зміни площі в 2025 році склали 87,85 га, що свідчить про поступову оптимізацію використання земель. Площа неорних земель збільшилася на 118,7 га, що створює резерви для майбутнього розширення або відновлення виробництва. Частка ріллі у сільськогосподарських угіддях залишалася стабільною, коливаючись у межах 96,4–99,5%, а загальна площа угідь утримувалася на рівні 100%. Індекс стабільності землекористування зріс з 1,00 до 1,06, що відображає відносну сталість у структурі ресурсів. Рівень розораності території залишався високим, що забезпечує ефективну експлуатацію ріллі. Таким чином, ФГ «МАКСИМ Б» має міцну земельну базу для стабільного розвитку та підвищення продуктивності виробництва.

5. Продуктивність операційних процесів ФГ «МАКСИМ Б» показує збалансоване використання трудових і матеріальних ресурсів, що дозволило зберегти високі показники врожайності та обсягів реалізації продукції. Загальна площа

ріллі становить 5730,7 га, що забезпечує достатній потенціал для планування виробництва та рентабельності культур. Використання сучасних агротехнологій і оптимізація логістики дозволяють скоротити витрати та підвищити ефективність операцій. Підприємство адаптується до змін ринкової кон'юнктури, зокрема шляхом переорієнтації на більш прибуткові культури, як кукурудза та ріпак. Підвищення частки ключових культур у структурі товарної продукції сприяє стабільності доходів. Водночас скорочення менш ефективних напрямів, таких як горох, овочі та картопля, дозволяє зосередити ресурси на стратегічно важливих культурах. У цілому ФГ «МАКСИМ Б» демонструє високий рівень результативності та потенціал для подальшого розвитку.

6. Ефективність використання фінансових ресурсів у ФГ «МАКСИМ Б» проявляється у збереженні стабільного обсягу реалізації продукції та збільшенні доходів від окремих культур: кукурудза принесла додатково 3410 тис. грн, а ріпак – 2699 тис. грн. Витрати на виробництво залишаються контрольованими завдяки оптимізації операційних процесів та цифровізації управління. Внутрішні резерви дозволили компенсувати скорочення реалізації гороху на 2332 тис. грн та овочів із картоплею на 857 тис. грн. Структура доходів демонструє концентрацію на найбільш прибуткових культурах, що забезпечує стійкість господарства. Зростання частки кукурудзи на 3,48 в.п. і ріпаку на 2,49 в.п. відображає адаптацію фінансової стратегії до ринкових умов. ФГ «МАКСИМ Б» активно використовує земельні та трудові ресурси для підвищення рентабельності операцій. Підсумовуючи, підприємство забезпечує ефективне поєднання виробничих та фінансових результатів, що створює основу для стратегічного розвитку.

7. Операційний менеджмент у ФГ «МАКСИМ Б» забезпечує інтеграцію всіх виробничих та сервісних процесів, що підвищує продуктивність і якість продукції. Планування виробництва дозволяє оптимально розподіляти посівні площі та прогнозувати обсяги продукції, тоді як технологічні операції гарантують дотримання агротехнологій і своєчасний збір урожаю. Управління запасами через відділ постачання контролює наявність насіння, добрив і ПММ, знижуючи ризики перерв у виробничому циклі. Логістичний відділ координує транспортування продукції, забезпечуючи своєчасну доставку і збереження якості, а відділ

контролю якості відповідає за сертифікацію та відповідність стандартам. Моніторинг ефективності процесів через відділ операційного контролю дозволяє оцінювати KPI і оперативно приймати управлінські рішення. Чіткий розподіл обов'язків між головою, менеджером виробництва, агроінженером, логістом, фахівцем з контролю якості та бухгалтером сприяє стабільності роботи господарства. Таким чином, ФГ «МАКСИМ Б» має ефективну систему операційного менеджменту, яка забезпечує координацію підрозділів, оптимізацію ресурсів та фінансову стійкість підприємства.

8. У ФГ «МАКСИМ Б» мережне планування технологічних процесів на основі технологічних карт дозволяє чітко визначити послідовність виконання операцій для основних культур, таких як озима пшениця та соняшник. Загальна тривалість виробничого циклу для озимої пшениці становить 12 днів, причому найбільш трудомісткими етапами є збирання врожаю тривалістю 4 дні та оранка тривалістю 3 дні. Для соняшнику тривалість критичного циклу складає 12 днів, зокрема збирання триває 5 днів. Розрахунок ранніх і пізніх строків показав повне співпадіння параметрів для всіх операцій, що підтверджує відсутність резервів часу. Всі операції А–Е і F–J формують критичний шлях, де будь-яке відхилення впливає на загальну тривалість циклу. Це забезпечує високу взаємозалежність операцій та підкреслює необхідність суворого контролю виконання. Застосування мережного планування дозволяє оптимізувати строки робіт, мінімізувати простої та підвищити продуктивність праці на 15 %.

9. Використання мережного планування у ФГ «МАКСИМ Б» дозволяє скоротити тривалість виробничого циклу з 12 до 10 днів, при цьому кількість задіяної техніки збільшилась з 5 до 6 одиниць. Витрати часу на простої зменшилися з 2 до 1 дня, що забезпечує більш раціональне використання ресурсів. Оптимізація процесів підвищила продуктивність праці з 100 % до 115 %, зменшивши непродуктивні витрати часу. Формування календарного плану для озимої пшениці, соняшнику, кукурудзи та ярого ячменю дозволяє чітко визначити дати початку і завершення операцій. Наприклад, оранка озимої пшениці триває 3 дні з 15 до 17 вересня 2026 року, а збирання соняшнику – 5 днів з 15 до 19 вересня 2027 року. Такий підхід забезпечує синхронізацію робіт, зменшення пікового навантаження

на техніку та підвищення ефективності виробничого процесу. В результаті ФГ «МАКСИМ Б» отримує можливість забезпечити безперервність циклу та своєчасне виконання всіх технологічних операцій.

10. Зведений календарний графік ФГ «МАКСИМ Б» дозволяє комплексно організувати виробничі процеси для кількох культур одночасно, забезпечуючи узгодженість строків посіву, обробки та збирання. У березні-квітні 2027 року одночасно виконуються оранка та посів соняшнику, кукурудзи та ячменю, що формує високий попит на техніку та робочу силу. Літній період показує одночасне збирання ярого ячменю протягом 3 днів і озимої пшениці протягом 4 днів, а осінній – збирання соняшнику 5 днів і кукурудзи 6 днів. Аналіз показує два ключові пікові періоди: посівна кампанія в березні–квітні та збір урожаю у вересні–жовтні. Середній рівень завантаження техніки у травні дозволяє уникнути простоїв і перевантажень. Раціональний розподіл ресурсів у ФГ «МАКСИМ Б» забезпечує своєчасне виконання всіх агротехнічних операцій та підвищення продуктивності праці.

11. Удосконалення операційного менеджменту у рослинництві ФГ «МАКСИМ Б» дозволило досягти суттєвого економічного ефекту через оптимізацію використання техніки, підвищення продуктивності праці та зниження втрат урожаю. Впровадження календарного та мережного планування сприяло зменшенню простоїв машинно-тракторного парку на 10 днів, що забезпечило економію 250 000 грн, збільшенню обсягу оброблюваних площ на 360 га без додаткових працівників із додатковим доходом 1 800 000 грн та скороченню втрат урожаю, що дало економію 5 389 000 грн. Загальний економічний ефект від удосконалення операційного менеджменту у 2027 році склав 7 439 000 грн, або 8,7 % від поточних операційних витрат 2025 року.

Отримані результати підтверджують доцільність системного підходу до планування та координації виробничих процесів у рослинництві, що забезпечує своєчасне виконання технологічних операцій, раціональне використання трудових і матеріальних ресурсів, підвищує продуктивність та фінансову ефективність господарства, а також сприяє його стабільному та конкурентоспроможному розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Martuscelli, L., Fantozzi, I. C., Leoni, L., & Schiraldi, M. M. (2026). Artificial intelligence for operational excellence in operations management: a systematic literature review and classification framework in manufacturing. *Production Planning & Control*, 1-37.
2. Операційний менеджмент: навчальний посібник / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз; за ред. І. А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2019. 230 с.
3. Куклінова Т. В., Кічук О. С. Фінансове управління та мінімізація операційних ризиків у системі сталого розвитку (на прикладі підприємств айті-галузі). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2026. № 1(119). С. 152-157.
4. Рябоволик Т. Ф., Андрощук І. О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. 2024. *Економічний простір*. № 189. С. 390-395.
5. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В., Лутковська С.М. Аграрна політика та земельні відносини: підручник. Вінн. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ВНАУ, 2020. 307 с.
6. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства. Монографія. Хмельницький національний університет, Хмельницький : 2015. 206 с.
7. Helmold Marc, Terry Brian. *Operations and Supply Management 4.0: Industry Insights, Case Studies and Best Practices (Future of Business and Finance)* 1st ed. 2021 Edition 7. Fernández Mario. *Industrial Engineering: Operations Management Paperback*. November 20, 2020. 272 p.
8. Школа І. М., Михайлівська О. В. Операційний менеджмент. Практикум. Чернівці : Книги XXI , 2014. 376 с.
9. Організаційне-економічне забезпечення розвитку сімейних фермерських господарств: монографія. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк

- 10.О. Г. та ін.]. Київ: ННЦ «ІАЕ». 2019. 212 с.
- 11.Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2019, 240 с.
- 12.Гадзало Я.М., Жук В.М., Могилова М.М. Наукові основи і стратегічні пріоритети сталого розвитку сільських територій України. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2019. 40 с.
- 13.Kubai O.H., Kubai K.R., Mahankov I. I. Formation of anti-crisis management strategy of agricultural enterprises in modern conditions. Наукові перспективи. №2 (44). С. 644-656.
- 14.Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навчальний посібник. Ч.2. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 160 с.
- 15.Вишняков О.С., Наумов А.І. Менеджмент. М.: Союз. 2010. 526 с.
- 16.Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 389 с.
- 17.Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / за ред. О. В. Сметанко. К.: ЦУЛ, 2013. 456 с.
- 18.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навчальний посібник, К.: Академвидав, 2007. 576 с.
- 19.Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
- 20.Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.
- 21.Куклінова ТВ, Чепурна О Є , Мельник Є.Б. Економіко-математичне моделювання: синергія аналітики, менеджменту та штучного інтелекту. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4. С.35-41.
- 22.The official site of OpenAI (2026), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 25.04.2026).
- 23.Руденко В.П., Соларьов О.О. Управління якістю аграрних підприємств на основі міжнародних підходів. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2023. №2(52). С. 59-64.

- 24.Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
- 25.Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
Ліваковський В.К., Січко Т.В. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси та прийняття рішень. Комп'ютерні технології обробки даних. 2024. С. 169-172.
- 26.Вакуленко А. В., Гарафонова О. І., Гарбуз Н. А. Управління якістю : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2010. 551 с.
- 27.Могильницька А.М., Дідковська М.А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. 2019. К., 220 с.
- 28.Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.
- 29.Чухрай Н.І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок. Вісник НУЛП. Логістика. 2014. № 811. С. 403-413.
- 30.Бутко М., Задорожна С., Іванова Н., Виробничий менеджмент. Підручник. Центр учбової літератури. 2020. 424 с.
31. Організація виробництва: навч. посіб. За ред. Й. М. Петровича. Київ : ЦНЛ, 2015. 336 с.
- 32.Бондаренко А. Є., Голуб В. О., Котьяк В. В. Удосконалення стратегій управління операційними, логістичними та конкурентними аспектами для забезпечення ефективності виробництва та маркетингу підприємства. 2024. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики Матеріали, 252-254.
- 33.Fosso Wamba, S., Queiroz, M. M., Ngai, E. W., Riggins, F., & Bendavid, Y. (2024). The interplay between artificial intelligence, production systems, and operations management resilience. International Journal of Production Research, 62(15), 5361-5366.
- 34.Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.

35. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничомаркетингові стратегії антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 110–116.
36. Аграрний менеджмент: практикум: навч. посібник / Г. М. Запша, В. Г. Курносенко, М. П. Сахацький, Г. І. Дідур та ін.; за ред. Г.М. Запши, В.Г. Курносенка, М.П. Сахацького. Одеса: Інтерпрінт, 2017. 270 с.
37. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент: Практикум (модульний варіант). К.: ЦУЛ, 2004. 306 с.
38. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
39. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52).
40. Dolgui, A., & Ivanov, D. (2025). Internet of behaviors: conceptual model, practical and theoretical implications for supply chain and operations management. International Journal of Production Research, 63(1), 1-8.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні дані для аналізу впливу окремих культур на валовий дохід підприємства у 2025 р., тис. грн.

Культура	Валовий дохід
Пшениця	23571
Ячмінь	20713
Кукурудза	9661
Горох	473
Ріпак	21101
Соняшник	18263
Овочі та картопля	842
Всього	94626

Додаток Б

Метод елімінування доходів по культурах ФГ «МАКСИМ Б», тис. грн.

Культура	Дохід, тис. грн.	Дохід без культури*, тис. грн.	Вплив на загальний дохід, %
Пшениця	23571	71055	24,91
Ячмінь	20713	73913	21,89
Кукурудза	9661	84965	10,21
Горох	473	94153	0,50
Ріпак	21101	73525	22,30
Соняшник	18263	76363	19,30
Овочі та картопля	842	93784	0,89

Примітка: колонка «Дохід без культури» = загальний дохід – дохід конкретної культури.