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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
«____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

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

Здобувачка **Єлизавета СТРЄЛЬЦОВА**

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

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Бакалавр»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Зав. кафедри: д.держ.упр., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

СТРЄЛЬЦОВІЙ ЄЛИЗАВЕТІ МАКСИМІВНІ

1. Тема роботи **«Удосконалення управління ефективністю операційної діяльності аграрного підприємства»,**
керівник роботи **Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,**
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «____» _____ 2026 р. № ____.
2. **Термін подання студентом роботи** – 3 червня 2026 року.
Вихідні дані до роботи: Річні звіти ФГ «Вікторія» (Дніпровський район, Дніпропетровська область) за 2023-25 роки, виробничо-фінансові плани підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з операційного менеджменту.
3. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управління ефективністю операційної діяльності аграрного підприємства. 2. Аналіз сучасного стану управління ефективністю операційної діяльності ФГ «Вікторія». 3. Розробка заходів щодо удосконалення управління ефективністю операційної діяльності ФГ «Вікторія». 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Вікторія» (таблиці). 2.Склад та структура земельних угідь ФГ «Вікторія» за 2023–2025 рр. 3.Структура посівних площ основних сільськогосподарських культур. 4.Динаміка та структура основних і оборотних засобів підприємства. 5.Динаміка продуктивності праці працівників ФГ «Вікторія». 6. Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми, об'єкта дослідження та розробка плану кваліфікаційної роботи.	Вересень 2025 року	*виконано*
2.	Збір вихідних матеріалів щодо діяльності ФГ «Вікторія».	Жовтень - грудень 2025 року	*виконано*
3.	Опрацювання літературних джерел та написання теоретичного розділу роботи.	Січень - лютий 2026 року	*виконано*
4.	Аналіз ресурсного забезпечення та ефективності операційної діяльності та написання 2-го розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	*виконано*
5.	Розрахунок та написання проектного розділу.	Травень 2026 року	*виконано*
6.	Написання висновків.	Травень 2026 року	*виконано*
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи.	Червень 2026 року	*виконано*
8.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації.	Червень 2026 року	*виконано*
9.	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень 2026 року	*виконано*
10.	Захист кваліфікаційної роботи.	Червень 2026 року	

Здобувачка _____ Єлизавета СТРЄЛЬЦОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Леся МЕЛЬНИК___
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 7
1.1. Сутність, завдання та місце операційної діяльності в системі управління аграрним підприємством 7
1.2. Особливості управління ефективністю операційної діяльності аграрного підприємства 17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВІКТОРІЯ» 27
2.1. Організаційно-економічна характеристика та ресурсне забезпечення діяльності ФГ «Вікторія» 27
2.2. Оцінка ефективності операційної діяльності та управління операційними процесами у ФГ «Вікторія» 39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВІКТОРІЯ» 47
3.1. Моніторинг та оптимізація використання виробничих ресурсів у ФГ «Вікторія» 47
3.2. Удосконалення організації операційних процесів та підвищення результативності діяльності підприємства 54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66
ДОДАТКИ 70

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України особливого значення набуває забезпечення високої ефективності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств. Посилення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках, нестабільність економічного середовища, зростання цін на матеріально-технічні ресурси, вплив воєнних ризиків та кліматичних змін обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління виробничими процесами. Саме операційна діяльність формує основу функціонування аграрного підприємства, оскільки охоплює процеси виробництва, використання ресурсів, організацію праці, управління технологічними операціями та забезпечення отримання кінцевого результату.

Ефективність операційної діяльності безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, собівартість продукції, прибутковість виробництва та фінансову стійкість підприємства. Раціональне використання земельних, матеріальних, трудових і технічних ресурсів дозволяє підвищити результативність господарювання, забезпечити стабільне зростання обсягів виробництва та зміцнити конкурентні позиції суб’єкта господарювання. Водночас недостатня ефективність управління операційними процесами призводить до перевитрат ресурсів, зниження продуктивності виробництва та погіршення економічних результатів діяльності.

Необхідність удосконалення системи управління операційною ефективністю виробничої діяльності ФГ «Вікторія» обумовлена потребою підвищення результативності використання виробничих ресурсів, скорочення витрат, покращення організації виробничих процесів та забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства. Це визначає актуальність обраної теми дослідження та її практичну значущість для сучасних аграрних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління ефективністю операційної діяльності аграрного

підприємства, оцінка сучасного стану операційних процесів Фермерського господарства «Вікторія» та розробка пропозицій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань:**

- дослідити теоретичні засади управління ефективністю операційної діяльності аграрних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ФГ «Вікторія» та оцінити рівень його ресурсного забезпечення;
- провести аналіз ефективності операційної виробничо-господарської діяльності господарства та визначити проблемні аспекти управління операційними процесами;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи контролю та регуляторного управління ефективністю операційної діяльності господарства.

Об’єктом дослідження є процес управління раціональною ефективністю операційної діяльності фермерського господарства «Вікторія» з Дніпровського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження виступає комплекс концептуально-методологічних і конкретних, утилітарних чинників менеджменту результативності виробничо-технологічної роботи сільськогосподарського підприємства за теперішніх обставин ведення бізнесу.

Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень щодо управління ефективністю операційної діяльності; монографічний метод – для вивчення наукових підходів до досліджуваної проблематики; економіко-статистичний метод – для аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства; метод порівняння – для оцінки динаміки основних економічних показників; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування

запропонованих заходів; метод економічного прогнозування – для оцінювання перспектив підвищення ефективності діяльності підприємства.

Інформаційну основу дослідження формують чинні законодавчі та нормативно-інституційні акти України, а також фундаментальні дослідження й публікації українських і закордонних авторів у сферах операційного менеджменту й теорії управління результативністю суб'єктів господарювання, статистичні матеріали, фінансова та виробнича звітність ФГ «Вікторія», а також результати власних аналітичних розрахунків.

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління ефективністю операційної діяльності ФГ «Вікторія», які можуть бути використані для підвищення продуктивності виробництва, оптимізації використання ресурсів, зниження виробничих витрат та покращення фінансово-економічних результатів господарювання. Запропоновані заходи можуть бути адаптовані й до діяльності інших підприємств аграрного сектору.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступну частину, три розділи основного тексту, підсумки з рекомендаціями, перелік використаної літератури. У роботі досліджено теоретичні засади управління ефективністю операційної діяльності, проведено аналіз діяльності ФГ «Вікторія» та розроблено практичні рекомендації щодо її удосконалення. Загальна кількість сторінок дослідження становить 69, яка включає 21 таблицю, 16 рисунків, 1 додаток. До списку джерел включено 44 найменувань наукової та спеціалізованої літератури, які слугували основою для формування теоретичних засад і практичних рішень, викладених у роботі.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та місце операційної діяльності в системі управління аграрним підприємством

За сучасних обставин ведення бізнесу продуктивність роботи довільного суб'єкта господарювання вагомою частиною зумовлюється дієвістю його виробничого процесу. Саме операційна діяльність є основою створення продукції, виконання робіт або надання послуг, формує основні доходи суб’єкта господарювання та забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку. Для підприємств аграрного сектору значення операційної діяльності є особливо важливим, оскільки від якості організації виробничих процесів залежить рівень використання земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також кінцеві результати господарювання.

У науковій літературі поняття операційної діяльності розглядається з різних позицій. Згідно з положеннями національних стандартів бухгалтерського обліку операційна діяльність визначається як основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, що не належать до інвестиційної та фінансової. Разом із тим у сучасній теорії менеджменту операційна діяльність трактується ширше та охоплює сукупність взаємопов’язаних процесів перетворення ресурсів на готову продукцію або послуги, які мають споживчу цінність для кінцевого споживача [7].

Операційна діяльність є центральним елементом системи управління підприємством, оскільки забезпечує реалізацію його виробничої функції. Вона об’єднує процеси планування виробництва, забезпечення ресурсами, організації праці, використання техніки й технологій, контролю якості продукції та реалізації результатів господарської діяльності. Ефективність цих процесів

безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його фінансову стійкість та рентабельність.

Для аграрних підприємств операційна діяльність характеризується низкою специфічних особливостей, що відрізняють її від діяльності підприємств інших галузей економіки. Насамперед це пов’язано з використанням землі як основного засобу виробництва, залежністю виробничих процесів від природно-кліматичних умов, сезонністю виконання робіт та тривалістю виробничих циклів. Крім того, у сільському господарстві значний вплив на результати операційної діяльності мають біологічні фактори, рівень технологічного забезпечення та якість управлінських рішень.

Сутність операційної діяльності найкраще розкривається через процес трансформації ресурсів у готовий результат (рис. 1.1). Будь-яке підприємство отримує із зовнішнього середовища певні ресурси, які в процесі операційної діяльності перетворюються на продукцію або послуги, що реалізуються.

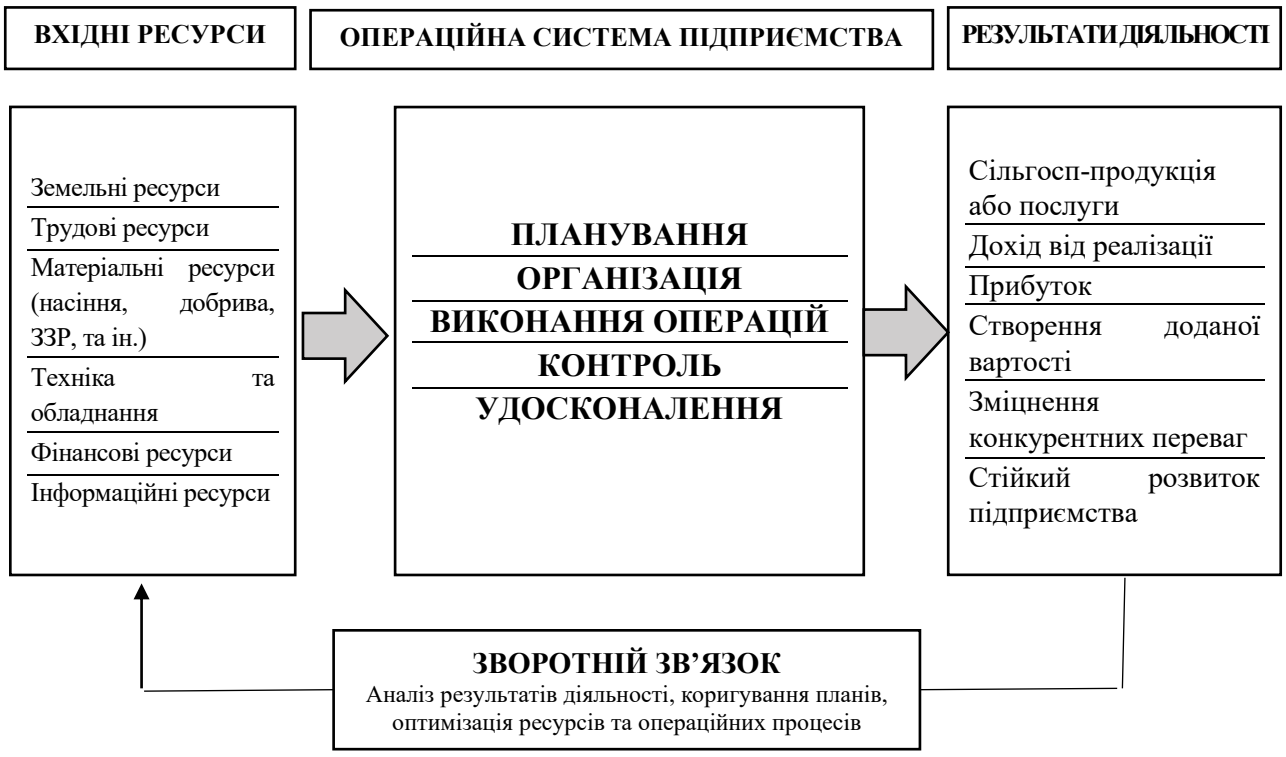


Рис. 1.1. Схема трансформації ресурсів у процесі операційної діяльності підприємства

Представлена схема демонструє, що операційна діяльність є процесом створення доданої вартості, у ході якого відбувається перетворення різних видів ресурсів на готову продукцію. Чим ефективніше організований цей процес, тим вищими є показники продуктивності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

У сучасній теорії менеджменту операційна діяльність розглядається як об'єкт управління, що потребує реалізації комплексу управлінських функцій. До основних із них належать планування, організація, мотивація та контроль. За допомогою планування визначаються цілі та параметри операційної системи, організація забезпечує раціональний розподіл ресурсів, мотивація сприяє підвищенню ефективності праці персоналу, а контроль дозволяє оцінювати досягнуті результати та своєчасно коригувати відхилення [11].

Для більш повного розуміння місця операційної діяльності в системі управління підприємством доцільно розглянути її взаємозв'язок з іншими функціональними сферами діяльності, табл.1.1.

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок операційної діяльності з основними сферами управління підприємством

Сфера управління	Основний зміст взаємозв'язку
Виробниче управління	Організація технологічних процесів та виробництва продукції
Фінансове управління	Формування витрат, доходів та прибутку підприємства
Управління персоналом	Забезпечення підприємства трудовими ресурсами та підвищення продуктивності праці
Маркетингове управління	Узгодження обсягів виробництва з ринковим попитом
Логістичне управління	Забезпечення руху матеріальних ресурсів і готової продукції
Стратегічне управління	Формування довгострокових напрямів розвитку операційної системи

Як свідчать дані таблиці, операційна діяльність займає центральне місце в системі управління підприємством, оскільки поєднує всі функціональні напрями його діяльності. Саме через операційну систему реалізуються управлінські рішення, спрямовані на досягнення економічних цілей підприємства.

За теперішніх обставин ведення бізнесу вагомим вектором трансформації виробничого процесу виступає діджиталізація технологічних циклів. Інтеграція комп'ютерних комплексів менеджменту, інструментів прецизійного агровиробництва, супутникового стеження за транспортом та дистанційних платформ нагляду дає змогу оптимізувати витрати наявного потенціалу й гарантувати вибір значно зваженіших адміністративних кроків. Для сільськогосподарських суб'єктів зазначені інновації відкривають нові перспективи щодо нарощування віддачі потужностей і закріплення лідерських позицій у галузі [13].

Операційна діяльність є ключовою складовою функціонування будь-якого підприємства та основним джерелом формування його економічних результатів. Її сутність полягає у процесі трансформації ресурсів у продукцію або послуги, що мають споживчу цінність. Для аграрних підприємств операційна діяльність характеризується специфічними особливостями, пов’язаними із сезонністю виробництва, залежністю від природних факторів та необхідністю раціонального використання земельних ресурсів.

Дієвий менеджмент виробничого процесу постає вагомим фундаментом гарантування сталого прогресу організації, посилення її ринкових позицій та отримання значних комерційних здобутків.

Основна робота суб'єкта господарювання становить собою багаторівневу структуру взаємозалежних процедур, продуктивний перебіг котрих досяжний виключно завдяки грамотному керівництву. Якщо у попередньому підрозділі було встановлено сутність операційної діяльності як процесу трансформації ресурсів у готову продукцію або послуги, то наступним логічним кроком є дослідження механізму управління цими процесами. Саме система управління

забезпечує узгодженість усіх елементів операційної діяльності, сприяє раціональному використанню ресурсів та досягненню запланованих результатів (рис. 1.2).

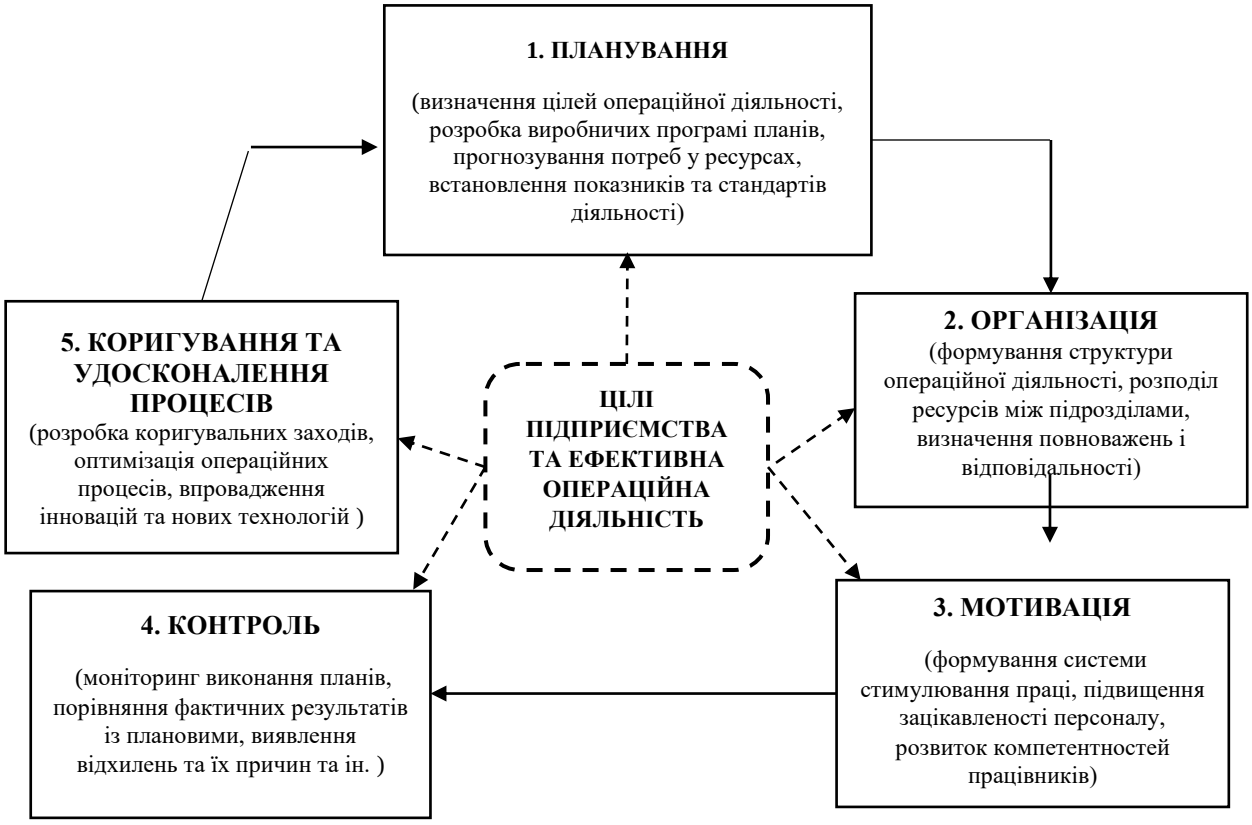


Рис. 1.2. Основні функції управління операційною діяльністю підприємства

У сучасній теорії менеджменту управління операційною діяльністю розглядається як цілеспрямований вплив керівної підсистеми на виробничі та господарські процеси підприємства з метою забезпечення ефективного перетворення ресурсів у продукцію, що відповідає вимогам ринку та забезпечує отримання економічного результату.

Система управління операційною діяльністю базується на реалізації класичних управлінських функцій, які формують єдиний безперервний цикл управління. Незважаючи на різноманітність наукових підходів, більшість дослідників виділяють чотири базові функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. У сукупності вони забезпечують досягнення

виробничих цілей підприємства та створюють умови для його стабільного розвитку.

Планування є початковою функцією управління та передбачає визначення цілей операційної діяльності, формування виробничих програм, розрахунок потреби в ресурсах і встановлення показників ефективності. У сільському господарстві процес планування охоплює формування структури посівних площ, визначення потреби в насінні, добривах, паливно-мастильних матеріалах, технічних засобах та трудових ресурсах. Якість планування значною мірою визначає результативність усієї операційної системи підприємства.

Наступною функцією є організація, яка передбачає створення необхідних умов для реалізації розроблених планів. У межах цієї функції здійснюється розподіл ресурсів між окремими підрозділами, визначаються повноваження та відповідальність працівників, формуються виробничі структури та забезпечується координація операційних процесів. Для аграрних підприємств особливо важливою є організація сезонних польових робіт, яка вимагає чіткого дотримання технологічних строків виконання виробничих операцій.

Функція мотивації спрямована на забезпечення зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей. Вона передбачає використання матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, якості виконуваних робіт та відповідальності персоналу за результати діяльності. У сучасних умовах ефективна система мотивації є важливою складовою управління людськими ресурсами підприємства [15].

Контроль завершує цикл управління та забезпечує оцінку фактичних результатів операційної діяльності. У процесі контролю здійснюється порівняння досягнутих показників із запланованими, виявляються відхилення та визначаються причини їх виникнення. Отримані результати стають основою для прийняття коригувальних управлінських рішень і подальшого вдосконалення операційної системи.

Поряд із функціями важливу роль у формуванні ефективної системи управління відіграють принципи управління операційною діяльністю. Вони визначають основні правила та підходи до організації процесу управління й забезпечують його цілісність та результативність.

Таблиця 1.2

Основні принципи управління операційною діяльністю підприємства

Принцип	Характеристика
Системності	Розгляд операційної діяльності як єдиної взаємопов’язаної системи
Комплексності	Узгодження всіх видів ресурсів та операційних процесів
Безперервності	Постійне здійснення управлінського впливу на операційні процеси
Гнучкості	Здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища
Ефективності	Досягнення максимального результату за мінімальних витрат ресурсів
Наукової обґрунтованості	Використання сучасних методів аналізу та прийняття управлінських рішень
Орієнтації на результат	Спрямованість усіх операційних процесів на досягнення поставлених цілей

Застосування наведених принципів дозволяє забезпечити раціональне використання виробничого потенціалу підприємства та підвищити ефективність його функціонування. Особливого значення вони набувають в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємство повинно швидко реагувати на зміни ринкової кон’юнктури, цінової ситуації та ресурсного забезпечення.

Управління операційною діяльністю спрямоване на виконання низки стратегічних і поточних завдань. До основних завдань належать забезпечення безперервності виробничого процесу, підвищення продуктивності праці, оптимізація використання ресурсів, скорочення виробничих витрат, забезпечення належної якості продукції та формування конкурентних переваг підприємства. Реалізація цих завдань створює передумови для досягнення високих фінансово-економічних результатів діяльності.

У сучасних умовах господарювання значного поширення набуває процесна концепція управління операційною діяльністю. Відповідно до цього підходу підприємство розглядається як сукупність взаємопов’язаних бізнес-процесів, кожен із яких створює певну цінність для споживача. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість управління, своєчасно виявляти проблемні ділянки та забезпечувати постійне вдосконалення операційних процесів.

Важливим напрямом розвитку операційного менеджменту є також впровадження сучасних цифрових технологій. Використання інформаційних систем управління ресурсами підприємства, електронного моніторингу виробничих процесів, систем GPS-контролю техніки та аналітичних платформ дозволяє суттєво підвищити якість управлінських рішень. Для аграрних підприємств це означає можливість більш точного планування польових робіт, оптимізації витрат ресурсів та підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Сільське господарство належить до галузей матеріального виробництва, діяльність яких безпосередньо пов’язана з використанням природних ресурсів та біологічних процесів. На відміну від промислових підприємств, де виробничі операції здебільшого здійснюються в контрольованих умовах, аграрне виробництво значною мірою залежить від погодних умов, сезонних коливань, стану ґрунтів, біологічних особливостей рослин і тварин. У результаті операційна діяльність аграрних підприємств характеризується підвищеним рівнем ризику та невизначеності.

Однією з ключових особливостей операційної діяльності аграрних підприємств є використання землі як головного засобу виробництва. Земельні ресурси виступають одночасно предметом і засобом праці, що визначає специфіку організації виробничих процесів. Від якості земельних угідь, рівня їх родючості та ефективності використання значною мірою залежать обсяги виробництва та економічні результати господарської діяльності [17].

Не менш важливою особливістю є сезонний характер виробництва. Більшість технологічних операцій у рослинництві виконується в чітко

визначені агротехнічні строки. Порушення термінів посіву, внесення добрив або збирання врожаю може призвести до суттєвого зниження продуктивності виробництва та погіршення фінансових результатів діяльності підприємства. Саме тому система управління операційною діяльністю в аграрному секторі повинна забезпечувати високий рівень координації ресурсів та оперативність прийняття управлінських рішень. Крім сезонності, для аграрного виробництва характерна значна тривалість операційного циклу. У рослинництві між моментом здійснення витрат і отриманням кінцевого результату може проходити декілька місяців.

Важливим фактором, який визначає специфіку операційної діяльності аграрних підприємств, є взаємозв'язок економічних і біологічних процесів. Результати діяльності залежать не лише від рівня організації виробництва, але й від розвитку біологічних об'єктів, що значною мірою ускладнює прогнозування виробничих результатів та потребує застосування спеціальних методів управління. Для більш повного розуміння специфіки операційної діяльності аграрних підприємств доцільно узагальнити її основні особливості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні особливості операційної діяльності аграрних підприємств

Особливість	**Характеристика впливу на операційну діяльність**
Використання землі як основного засобу виробництва	Визначає рівень урожайності та обсяги виробництва
Сезонність виробництва	Обмежує строки виконання технологічних операцій
Тривалий операційний цикл	Потребує довгострокового планування ресурсів
Залежність від природно-кліматичних умов	Формує високий рівень виробничих ризиків
Біологічний характер виробництва	Ускладнює прогнозування результатів діяльності
Територіальна розосередженість виробництва	Підвищує вимоги до логістики та контролю процесів
Висока капіталомісткість окремих операцій	Потребує значних інвестицій у техніку та технології
Залежність від кон'юнктури аграрних ринків	Впливає на економічну ефективність виробництва

Наведені особливості визначають специфічні вимоги до організації операційної діяльності аграрних підприємств. У сучасних умовах менеджмент повинен враховувати не лише внутрішні виробничі фактори, а й широкий спектр зовнішніх впливів, які можуть суттєво змінювати результати господарської діяльності.

У зв’язку з цим важливого значення набуває формування сучасної моделі управління операційною діяльністю аграрного підприємства. Її складові та взаємозв’язки доцільно представити на рис. 1.3.

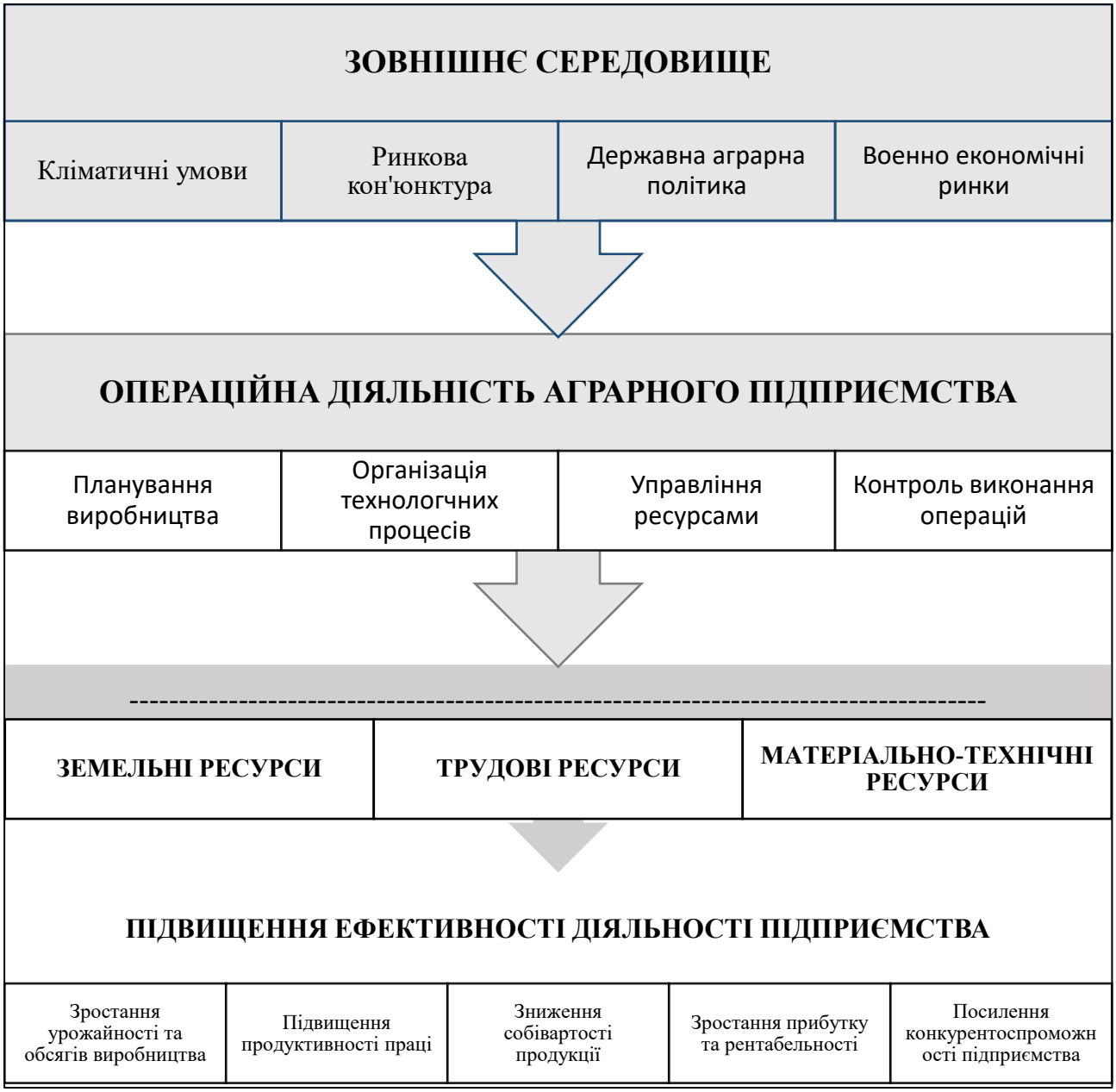


Рис. 1.3. Основні фактори впливу на операційну діяльність аграрного підприємства

На рисунку представлено ключові фактори формування ефективної операційної діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. Рисунок демонструє, що операційна діяльність аграрного підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Ефективність функціонування операційної системи визначається здатністю підприємства забезпечити раціональне використання ресурсів та своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, операційна діяльність аграрних підприємств має специфічні особливості, які суттєво відрізняють її від діяльності підприємств інших галузей економіки. Вони обумовлені використанням землі як основного засобу виробництва, сезонністю та тривалістю виробничих циклів, залежністю від природно-кліматичних факторів, біологічним характером виробництва та впливом зовнішнього середовища. Саме ці особливості повинні враховуватися під час формування системи управління операційною діяльністю та оцінювання її ефективності. Логічним продовженням дослідження є розгляд теоретичних підходів до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства, що стане предметом аналізу у наступному підрозділі роботи.

1.2. Особливості управління ефективністю операційної діяльності аграрного підприємства

Операційна діяльність аграрного підприємства являє собою складну систему взаємопов’язаних виробничих процесів, ефективність яких значною мірою визначає кінцеві результати господарювання. Разом із тим саме поняття ефективності належить до найбільш складних і багатогранних економічних категорій, оскільки відображає співвідношення між отриманими результатами та використаними ресурсами. Тому важливим завданням сучасного менеджменту є розробка та застосування науково обґрунтованих підходів до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства [18].

Сучасна економічна наука розрізняє поняття «ефективність» та «результативність». Результативність характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, тоді як ефективність відображає співвідношення між отриманими результатами та витратами ресурсів, необхідними для їх досягнення. Таким чином, підприємство може бути результативним, досягаючи запланованих обсягів виробництва, але недостатньо ефективним через надмірне використання ресурсів або високий рівень витрат.

Для операційної діяльності аграрних підприємств оцінювання ефективності має особливе значення, оскільки виробничі результати залежать від великої кількості факторів, серед яких природно-кліматичні умови, якість земельних ресурсів, рівень технічного забезпечення, продуктивність праці та організація виробничих процесів. У таких умовах керівництво підприємства повинно постійно здійснювати моніторинг результативності операційної системи та своєчасно виявляти резерви підвищення ефективності.

У сучасній теорії операційного менеджменту сформувалося декілька основних підходів до оцінювання ефективності операційної діяльності. Найбільш поширеними серед них є ресурсний, результативний, процесний та комплексний підходи [24].

Ресурсний підхід ґрунтується на оцінюванні рівня використання ресурсів підприємства. Основна увага приділяється продуктивності праці, ефективності використання основних засобів, матеріальних ресурсів та земельних угідь. Відповідно до цього підходу ефективною вважається діяльність, яка забезпечує максимальний результат за мінімального використання ресурсів.

Результативний підхід орієнтується насамперед на кінцеві результати діяльності підприємства. До основних критеріїв оцінювання належать обсяг виробництва продукції, прибуток, рівень рентабельності, частка ринку та інші показники, які характеризують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процесний підхід розглядає операційну діяльність як сукупність взаємопов’язаних бізнес-процесів. У межах цього підходу увага акцентується на якості організації виробничих процесів, швидкості виконання операцій, рівні

використання виробничих потужностей та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Комплексний підхід поєднує переваги попередніх концепцій та передбачає одночасне оцінювання ресурсних, виробничих, фінансових і соціальних аспектів діяльності підприємства. Саме цей підхід сьогодні вважається найбільш обґрунтованим для оцінювання ефективності операційної діяльності аграрних підприємств.

Основні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства узагальнено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Наведений рисунок свідчить, що кожен із підходів відображає окремий аспект ефективності діяльності підприємства. Саме тому на практиці доцільним є їх поєднання для отримання найбільш об’єктивної оцінки функціонування операційної системи.

Поряд із поняттям ефективності важливе місце займає категорія продуктивності. Продуктивність характеризує співвідношення між обсягом отриманої продукції та кількістю використаних ресурсів. Вона виступає одним із ключових показників результативності операційної діяльності та широко застосовується при оцінюванні ефективності виробничих процесів.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває концепція управління ефективністю на основі ключових показників результативності (Key Performance Indicators, KPI). Вона передбачає встановлення системи кількісних показників, які дозволяють оцінювати досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Для аграрних підприємств такими показниками можуть виступати урожайність культур, продуктивність праці, собівартість продукції, рентабельність виробництва, фондовіддача та інші характеристики операційної діяльності.

Для систематизації основних критеріїв оцінювання ефективності операційної діяльності доцільно узагальнити їх у вигляді табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні критерії оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Критерій	**Характеристика**
Економічний	Рівень прибутковості, рентабельності, собівартості продукції
Виробничий	Обсяг виробництва, урожайність, продуктивність праці
Ресурсний	Ефективність використання земельних, трудових та матеріальних ресурсів
Організаційний	Якість управління операційними процесами
Соціальний	Умови праці та рівень мотивації персоналу
Екологічний	Раціональність використання природних ресурсів та екологічна безпека виробництва

Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства є складним багатокомпонентним процесом, який передбачає аналіз результатів виробничої діяльності, рівня використання ресурсів та якості управління

операційними процесами. Сучасні підходи до оцінювання ефективності базуються на комплексному врахуванні економічних, виробничих, організаційних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства.

Комплекс критеріїв вимірювання продуктивності виробничого процесу становить собою структуру скоординованих параметрів, котрі відображають підсумки життєдіяльності робочого контуру фірми й рівень доцільності експлуатації залученого потенціалу. В аграрному секторі така система має враховувати специфіку виробництва, пов'язану з використанням земельних ресурсів, сезонністю виробничих процесів, залежністю від природно-кліматичних умов та тривалістю операційного циклу [28].

Для комплексного аналізу необхідно використовувати систему взаємодоповнюючих показників, які дозволяють оцінити ефективність використання різних видів ресурсів та результати їх трансформації в кінцеву продукцію. Для систематизації показників оцінювання ефективності операційної діяльності аграрного підприємства доцільно виділити основні групи, наведені в табл. 1.5.

Наведена система показників свідчить про багатогранність процесу оцінювання ефективності операційної діяльності. При цьому центральне місце в аграрному виробництві займають показники ефективності використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, оскільки саме вони формують виробничий потенціал підприємства.

Важливе місце у системі оцінювання займають показники використання основних засобів виробництва. У рослинництві значна частка виробничих витрат пов'язана з використанням сільськогосподарської техніки, обладнання та виробничої інфраструктури. Саме тому оцінювання фондовіддачі, фондомісткості та фондоозброєності праці дозволяє визначити рівень ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства.

На рис. 1.5 представлено взаємозв'язок основних груп показників оцінювання ефективності операційної діяльності аграрного підприємства.

Таблиця 1.5

Система показників оцінювання ефективності операційної діяльності аграрного підприємства

Група показників	Основні показники	Управлінське значення
Виробничі	Урожайність культур, валовий збір продукції, обсяг виробництва	Характеризують результативність виробничих процесів
Трудові	Продуктивність праці, трудомісткість продукції, фонд оплати праці	Оцінюють ефективність використання персоналу
Земельні	Виробництво продукції на 1 га, прибуток на 1 га, рівень освоєння земель	Відображають ефективність використання земельних ресурсів
Матеріально-технічні	Фондовіддача, фондомісткість, матеріаловіддача	Характеризують рівень використання основних засобів і матеріалів
Фінансово-економічні	Собівартість продукції, прибуток, рентабельність, операційний дохід	Відображають кінцеві результати операційної діяльності
Організаційні	Тривалість операційного циклу, рівень завантаження техніки, виконання виробничих планів	Оцінюють якість управління операційними процесами

Як видно з рис. 1.5, ефективність операційної діяльності є результатом взаємодії ресурсного потенціалу підприємства та якості управління операційними процесами. Саме через систему показників стає можливим кількісне оцінювання результативності використання ресурсів і визначення резервів підвищення ефективності діяльності.

Особливого значення в сучасних умовах набувають фінансово-економічні показники. Вони узагальнюють результати використання всіх видів ресурсів та відображають кінцеву ефективність операційної діяльності підприємства. До таких показників належать прибуток, операційний прибуток, рівень рентабельності продукції, рентабельність операційної діяльності та коефіцієнти витратомісткості виробництва.

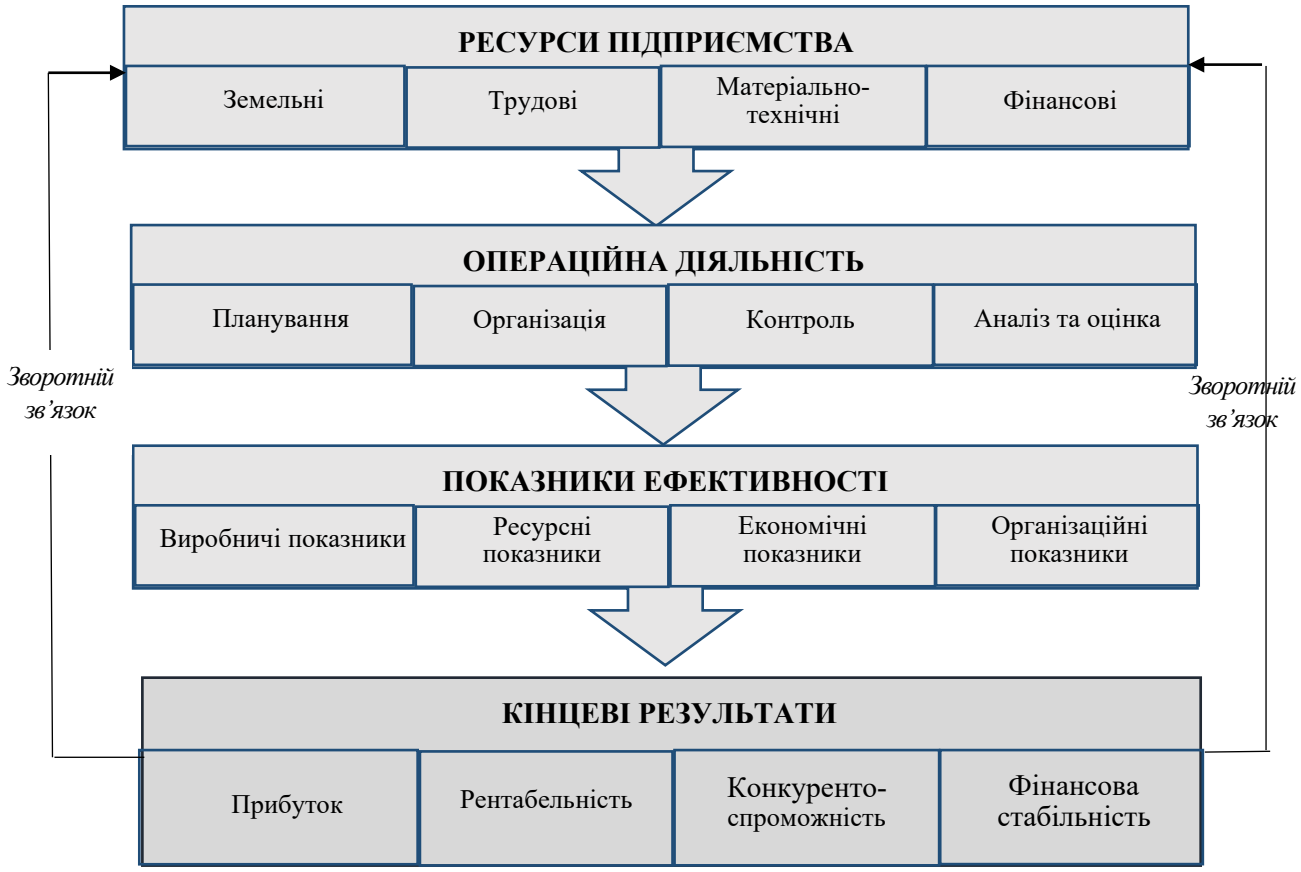


Рис. 1.5. Взаємозв'язок показників ефективності операційної діяльності аграрного підприємства

Поряд із традиційними показниками дедалі більшого поширення набувають індикатори сталого розвитку, які враховують екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Для аграрного сектору такими показниками можуть виступати рівень збереження родючості ґрунтів, енергоефективність виробництва, ступінь використання ресурсозберігаючих технологій та рівень соціального забезпечення працівників.

Система показників оцінювання ефективності операційної діяльності аграрного підприємства повинна мати комплексний характер та охоплювати всі ключові аспекти функціонування операційної системи. Використання взаємопов'язаних виробничих, ресурсних, економічних, організаційних і соціальних показників дозволяє отримати об'єктивну оцінку результативності діяльності підприємства та сформувати інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень. У наступному підрозділі буде розглянуто сучасні напрями підвищення ефективності операційної діяльності аграрних

підприємств, які виступають практичним інструментарієм реалізації виявлених резервів розвитку [34].

Одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності операційної діяльності сучасних аграрних підприємств є цифровізація виробничих процесів. Впровадження цифрових технологій дозволяє значно підвищити якість управлінських рішень, забезпечити оперативний контроль використання ресурсів та мінімізувати виробничі втрати. У практиці сучасного агробізнесу все більшого поширення набувають системи GPS-моніторингу техніки, електронного обліку виробничих операцій, супутникового контролю стану посівів та автоматизованого планування виробничих процесів.

Особливе місце серед сучасних технологій займає концепція точного землеробства. Її застосування дозволяє диференційовано використовувати насіння, добрива та засоби захисту рослин залежно від особливостей конкретних ділянок поля. Завдяки цьому досягається підвищення урожайності культур і одночасне скорочення витрат матеріальних ресурсів.



Рис. 1.6. Сучасні напрями підвищення ефективності операційної діяльності аграрних підприємств

Основні сучасні напрями підвищення ефективності операційної діяльності аграрних підприємств узагальнено на рисунку. На рис. 1.6 представлено взаємозв'язок основних напрямів підвищення ефективності операційної діяльності аграрного підприємства.

Як видно з рис. 1.6, підвищення ефективності операційної діяльності має комплексний характер і передбачає одночасний розвиток декількох взаємопов'язаних напрямів. Найбільший ефект досягається тоді, коли підприємство реалізує їх не окремо, а як елементи єдиної системи управління.

Для систематизації сучасних інструментів підвищення ефективності операційної діяльності доцільно узагальнити їх у вигляді табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика сучасних напрямів підвищення ефективності операційної діяльності аграрних підприємств

Напрям удосконалення	**Основні заходи**	**Очікуваний результат**
Цифровізація операційної діяльності	GPS-моніторинг, електронний облік операцій, аналітичні системи управління	Підвищення оперативності та якості управлінських рішень
Оптимізація використання земельних ресурсів	Раціональні сівозміни, точне землеробство, контроль родючості ґрунтів	Зростання урожайності та ефективності землекористування
Ресурсозбереження	Скорочення втрат ресурсів, оптимізація норм витрат, енергоощадні технології	Зниження собівартості продукції
Удосконалення управління персоналом	Навчання працівників, мотивація, розвиток компетенцій	Підвищення продуктивності праці
Технічна модернізація виробництва	Оновлення машинно-тракторного парку, автоматизація процесів	Скорочення виробничих витрат і строків виконання робіт
Удосконалення операційного менеджменту	Покращення планування, контролю та моніторингу діяльності	Підвищення загальної ефективності управління

Окрему увагу в сучасних умовах необхідно приділяти принципам сталого розвитку. Світова практика свідчить, що довгострокова ефективність аграрного виробництва неможлива без збереження природних ресурсів та впровадження екологічно безпечних технологій. Саме тому ресурсозбереження, підвищення енергоефективності виробництва та мінімізація негативного впливу на довкілля стають важливими складовими операційного менеджменту.

У сучасному аграрному секторі все більшого значення набуває процесне управління. Його сутність полягає у розгляді підприємства як сукупності взаємопов’язаних бізнес-процесів, кожен з яких створює додану вартість. Застосування процесного підходу дозволяє скоротити непродуктивні витрати часу та ресурсів, підвищити прозорість управління і забезпечити безперервне вдосконалення операційної діяльності [37].

Не менш важливим напрямом є формування ефективної системи моніторингу виробничих процесів. Своєчасне отримання інформації про стан посівів, використання техніки, витрати ресурсів та виконання виробничих планів дозволяє оперативно реагувати на відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме система моніторингу виступає основою для реалізації принципу безперервного вдосконалення операційної діяльності.

Отже, новітні вектори зростання продуктивності виробничого процесу сільськогосподарських суб'єктів ґрунтуються на всебічній інтеграції діджитал-інструментів, ощадливих концепцій, оптимізації кадрової політики, технологічного оновлення й трансформації моделі лінійного керівництва. Системна реалізація цих кроків дає змогу гарантувати збільшення віддачі потужностей, зменшення витрат на виготовлення товарів, посилення ринкових позицій організації та стабілізацію її економічного стану. Отримані теоретичні положення формують методичну основу для проведення аналізу ефективності операційної діяльності ФГ «Вікторія» у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВІКТОРІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та ресурсне забезпечення діяльності ФГ «Вікторія»

Для обґрунтування напрямів удосконалення управління ефективністю операційної діяльності аграрного підприємства необхідно насамперед здійснити комплексний аналіз його організаційно-економічного стану та ресурсного забезпечення. Саме ресурсний потенціал підприємства формує основу операційної системи та визначає можливості досягнення високих виробничих і фінансових результатів.

Фермерське господарство «Вікторія» здійснює свою діяльність на території Дніпровського району Дніпропетровської області. Основним видом діяльності господарства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, підприємство здійснює допоміжну діяльність у рослинництві, оптову торгівлю зерном і насінням, надає транспортні послуги та здійснює інші види господарської діяльності.

Ефективність функціонування ФГ «Вікторія» значною мірою залежить від рівня забезпеченості земельними, трудовими та матеріально-технічними ресурсами, а також від результативності їх використання в процесі операційної діяльності. З метою формування інформаційної бази подальшого аналізу доцільно дослідити основні економічні показники діяльності підприємства, структуру земельних ресурсів, виробничий потенціал, кадрове забезпечення та ефективність використання наявних ресурсів.

Важливою складовою ресурсного потенціалу будь-якого аграрного підприємства є земельні ресурси, які виступають основним засобом виробництва та визначають можливості здійснення операційної діяльності. Від забезпеченості господарства земельними угіддями, їх структури та

інтенсивності використання значною мірою залежать обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, рівень урожайності культур, ефективність використання інших виробничих ресурсів та кінцеві результати господарювання. Тому дослідження складу, структури та показників використання земельних ресурсів є важливим етапом аналізу діяльності ФГ «Вікторія» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад, структура та рівень використання земельних ресурсів ФГ «Вікторія» у 2023–2025 рр.

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р., +/-	2025р. у % до 2023р.
Загальна площа земель, га	940,0	940,0	1088,0	+148,0	115,7
у т. ч. сільськогосподарські угіддя, га	934,0	934,0	1082,0	+148,0	115,8
з них рілля, га	928,0	928,0	1076,0	+148,0	115,9
Інші сільськогосподарські угіддя, га	6,0	6,0	6,0	0,0	100,0
Інші землі, га	6,0	6,0	6,0	0,0	100,0
Частка с.-г. угідь у загальній площі, %	99,4	99,4	99,4	0,0	х
Частка ріллі у загальній площі, %	98,7	98,7	98,9	+0,2	х
Коефіцієнт освоєності земель, %	99,4	99,4	99,4	0,0	х
Коефіцієнт розораності с.-г. угідь, %	99,4	99,4	99,4	0,0	х
Середньорічна чисельність працівників, осіб	9	10	12	+3	133,3
Землезабезпеченість одного працівника, га с.-г. угідь	103,8	93,4	90,2	-13,6	86,9
Ріллі на одного працівника, га	103,1	92,8	89,7	-13,4	87,0

Дані таблиці 2.1 свідчать, що протягом досліджуваного періоду земельний фонд ФГ «Вікторія» характеризувався тенденцією до розширення. Якщо у 2023–2024 рр. загальна площа земель господарства становила 940,0 га, то у 2025 р. вона зросла до 1088,0 га, що на 148,0 га, або на 15,7 % більше

порівняно з 2023 р. Відповідно збільшилася площа сільськогосподарських угідь та ріллі, яка досягла 1076,0 га.

У структурі земельного фонду переважають сільськогосподарські угіддя, частка яких упродовж усього періоду становила понад 99 %, що свідчить про високий рівень освоєності земельних ресурсів підприємства. При цьому основну частину угідь займає рілля, частка якої у 2025 р. становила 98,9 % загальної площі земель. Такі показники є характерними для господарств зерново-олійної спеціалізації та свідчать про виробничу спрямованість діяльності підприємства.

Важливе значення для оцінки виробничого потенціалу аграрного підприємства має аналіз структури посівних площ. Саме структура посівів визначає спеціалізацію господарства, потребу в матеріально-технічних ресурсах, особливості організації операційних процесів та рівень економічної ефективності виробництва. Раціональне співвідношення окремих сільськогосподарських культур дозволяє забезпечити ефективне використання земельних ресурсів, дотримання вимог сівозміни та формування стабільних фінансових результатів діяльності підприємства. Зміни у структурі посівних площ ФГ «Вікторія» протягом 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура посівних площ сільськогосподарських культур у ФГ «Вікторія» у 2023–2025 рр.

Культури	Роки						Відхилення 2025р. до 2023р.
	2023 р.		2024 р.		2025 р.		
	га	%	га	%	га	%	га
Озима пшениця	320	34,5	330	35,6	380	35,3	+60
Ячмінь	120	12,9	110	11,9	130	12,1	+10
Кукурудза на зерно	180	19,4	170	18,3	220	20,4	+40
Соняшник	260	28,0	250	27,0	290	27,0	+30
Ріпак озимий	30	3,2	40	4,3	45	4,2	+15
Інші культури	18	2,0	28	3,0	11	1,0	-7
Усього посівна площа	928	100,0	928	100,0	1076	100,0	+148

Як свідчать дані таблиці 2.2, виробнича діяльність ФГ «Вікторія» має чітко виражену зерново-олійна спеціалізацію. Основну частину посівних площ упродовж досліджуваного періоду займали озима пшениця, соняшник та кукурудза на зерно, сукупна частка яких перевищувала 80 % загальної площі посівів.

Найбільшу питому вагу в структурі посівних площ займає озима пшениця. У 2025 році під її посіви було відведено 380 га, що становило 35,3 % усієї посівної площі та на 60 га більше порівняно з 2023 роком. Друге місце за площею посівів посідав соняшник, частка якого становила 27,0 %, а площа досягла 290 га. Значні площі також відводилися під кукурудзу на зерно, посіви якої збільшилися з 180 до 220 га.

Збільшення земельного банку підприємства у 2025 році сприяло розширенню посівних площ практично всіх основних культур. При цьому структура посівів залишилася відносно стабільною, що свідчить про послідовне дотримання господарством обраної виробничої спеціалізації та сформованої системи сівозмін.

Позитивною тенденцією є також поступове збільшення площ ріпаку озимого, який належить до високорентабельних експортно орієнтованих культур. Його площа у 2025 році становила 45 га, що на 50 % більше порівняно з 2023 роком.

Таким чином, структура посівних площ ФГ «Вікторія» відповідає спеціалізації господарства та забезпечує раціональне використання земельних ресурсів. Домінування зернових та олійних культур створює передумови для отримання стабільних виробничих результатів і формування належного рівня економічної ефективності операційної діяльності підприємства.

Для більш наочного відображення змін у структурі посівних площ ФГ «Вікторія» та визначення пріоритетних напрямів виробничої діяльності доцільно порівняти розподіл посівних площ між основними сільськогосподарськими культурами у базовому та звітному роках. Такий підхід дозволяє оцінити не лише абсолютні зміни площ посівів, але й

трансформацію виробничої спеціалізації господарства. Структуру посівних площ підприємства у 2023 та 2025 роках наведено на рис. 2.1.

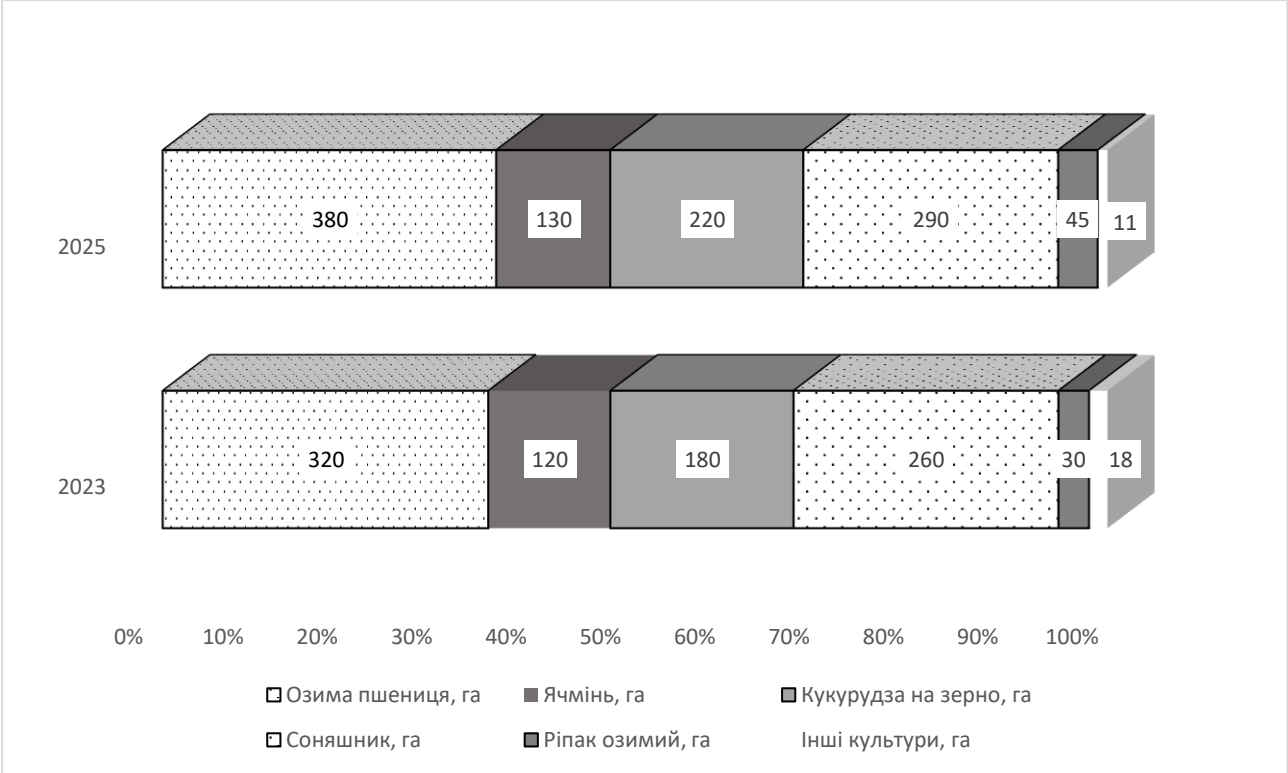


Рис. 2.1. Структура посівних площ ФГ «Вікторія» у 2023 та 2025 роках

Як свідчать дані рисунка 2.2, упродовж досліджуваного періоду структура посівних площ ФГ «Вікторія» залишалася відносно стабільною та відповідала зерново-олійній спеціалізації господарства. Найбільшу частку посівних площ як у 2023 році, так і у 2025 році займала озима пшениця, площа якої збільшилася з 320 до 380 га. При цьому її частка в структурі посівів зросла з 34,5 до 35,3 %, що підтверджує ключову роль цієї культури у формуванні виробничої програми підприємства.

Загалом аналіз структури посівних площ підтверджує орієнтацію ФГ «Вікторія» на виробництво найбільш економічно ефективних зернових та олійних культур. Розширення посівних площ у 2025 році відбулося без суттєвої зміни спеціалізації господарства, що свідчить про послідовність виробничої

політики підприємства та прагнення максимально використовувати наявні земельні ресурси для підвищення ефективності операційної діяльності.

Після аналізу структури посівних площ ФГ «Вікторія» доцільно перейти до оцінки матеріально-технічного забезпечення підприємства. Саме наявність основних і оборотних засобів визначає можливості своєчасного виконання технологічних операцій, рівень механізації виробництва, продуктивність праці та загальну ефективність операційної діяльності. З огляду на це, забезпеченість господарства виробничими фондами та окремі показники їх використання наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Забезпеченість ФГ «Вікторія» виробничими фондами та ефективність їх використання у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Основні засоби, тис. грн	12480,0	13860,0	16420,0	131,6
у т.ч. будівлі та споруди	2120,0	2190,0	2280,0	107,5
машини та обладнання	8230,0	9340,0	11450,0	139,1
транспортні засоби	1480,0	1620,0	1840,0	124,3
інші основні засоби	650,0	710,0	850,0	130,8
Оборотні засоби, тис. грн	6930,0	7580,0	9270,0	133,8
у т.ч. виробничі запаси	3520,0	3810,0	4650,0	132,1
незавершене виробництво	1840,0	2050,0	2590,0	140,8
грошові кошти та інші активи	1570,0	1720,0	2030,0	129,3
Виробничі фонди, всього, тис. грн	19410,0	21440,0	25690,0	132,4
Фондозабезпеченість, тис. грн на 100 га с.-г. угідь	1336,2	1483,9	1517,6	113,6
Фондоозброєність праці, тис. грн/працівника	1386,7	1386,0	1368,3	98,7
Коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами, тис. грн на 100 га	742,0	811,6	856,7	115,5

Дані таблиці 2.3 свідчать про поступове зміцнення матеріально-технічної бази ФГ «Вікторія». Вартість основних засобів підприємства у 2025 р. становила 16420,0 тис. грн, що на 31,6 % більше порівняно з 2023 р. Найбільш суттєве зростання спостерігалося за машинами та обладнанням, вартість яких

збільшилася до 11450,0 тис. грн, що відповідає потребам господарства зерново-олійної спеціалізації.

Оборотні засоби підприємства також мали позитивну динаміку: їх вартість зросла з 6930,0 тис. грн у 2023 р. до 9270,0 тис. грн у 2025 р., або на 33,8 %. Це пов'язано зі збільшенням виробничих запасів, незавершеного виробництва та розширенням масштабів операційної діяльності після зростання площі сільськогосподарських угідь.

Для візуального відображення змін у забезпеченості ФГ «Вікторія» виробничими фондами та оцінки співвідношення між основними й оборотними засобами доцільно проаналізувати їх динаміку та структуру у графічному вигляді. Це дозволяє простежити тенденції формування матеріально-технічної бази підприємства та визначити особливості її розвитку в досліджуваному періоді. Динаміку та структуру виробничих фондів господарства у 2023–2025 рр. наведено на рисунку 2.2.

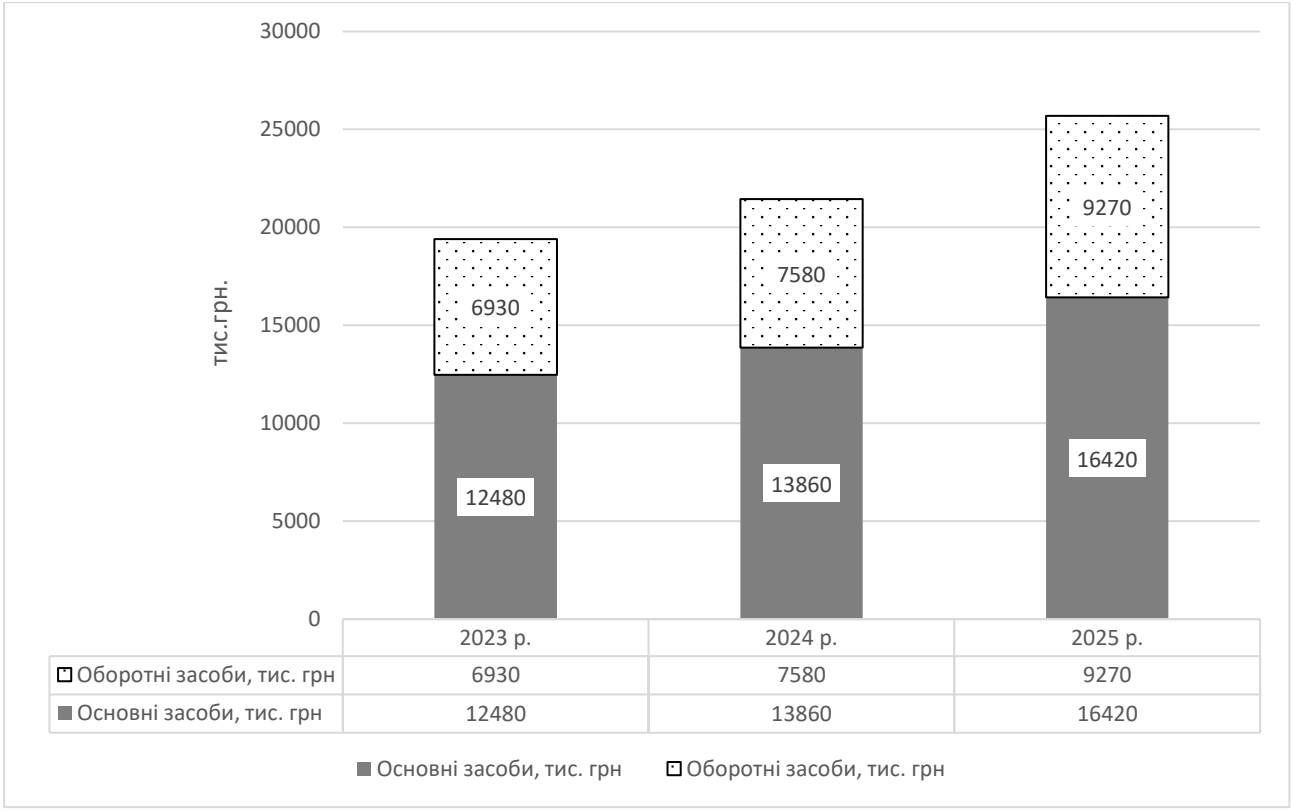


Рис. 2.2. Динаміка та структура основних і оборотних засобів ФГ «Вікторія» у 2023–2025 рр.

Дані рис. 2.2 підтверджують результати аналізу, отримані за таблицею 2.3, та наочно демонструють тенденцію до зміцнення виробничого потенціалу господарства. Загальна вартість виробничих фондів ФГ «Вікторія» протягом 2023–2025 рр. зросла з 19410,0 тис. грн до 25690,0 тис. грн, тобто на 6280,0 тис. грн або на 32,4 %. При цьому збільшення відбулося як за рахунок основних, так і оборотних засобів.

У структурі виробничих фондів домінують основні засоби, частка яких упродовж досліджуваного періоду коливалася в межах 63,9–64,7 %. Це свідчить про достатньо високий рівень капіталізації виробництва та значну роль матеріально-технічної бази у забезпеченні операційної діяльності підприємства. Найбільшу питому вагу в складі основних засобів займають машини, обладнання та транспортні засоби, що безпосередньо використовуються у виробничому процесі.

Частка оборотних засобів залишалася відносно стабільною та становила близько 35–36 % загальної вартості виробничих фондів. Разом з тим їх абсолютна величина за досліджуваний період збільшилася з 6930,0 тис. грн до 9270,0 тис. грн. Це свідчить про розширення масштабів виробництва, збільшення потреби у виробничих запасах, паливно-мастильних матеріалах, насінні, засобах захисту рослин та інших оборотних активах.

Слід відзначити, що темпи зростання оборотних засобів дещо перевищували темпи збільшення основних засобів, що обумовлено розширенням земельного банку підприємства та відповідним збільшенням обсягів операційної діяльності у 2025 році. Водночас співвідношення між основними та оборотними засобами залишалося економічно обґрунтованим і забезпечувало необхідні умови для безперебійного здійснення виробничих процесів.

Таким чином, динаміка та структура виробничих фондів ФГ «Вікторія» свідчать про поступове зміцнення матеріально-технічної бази підприємства, підвищення рівня ресурсного забезпечення операційної діяльності та створення передумов для подальшого зростання ефективності виробництва. Наявний

виробничий потенціал дозволяє господарству своєчасно виконувати технологічні операції та забезпечувати стабільне функціонування в умовах сучасного аграрного ринку.

Після оцінки матеріально-технічного забезпечення ФГ «Вікторія» важливо розглянути стан трудових ресурсів підприємства, оскільки саме персонал забезпечує організацію та безпосереднє виконання основних операційних процесів. Рівень забезпеченості працівниками, ефективність використання робочого часу та продуктивність праці безпосередньо впливають на результативність господарської діяльності. Основні показники використання трудових ресурсів ФГ «Вікторія» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Трудові ресурси ФГ «Вікторія» та показники ефективності їх використання у 2023–2025 рр.

Показник	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	9	10	12	133,3
Відпрацьовано людино-днів, люд.-дн.	2232	2480	2988	133,9
Відпрацьовано людино-годин, люд.-год.	17856	19840	23904	133,9
Відпрацьовано одним працівником, днів	248	248	249	100,4
Відпрацьовано одним працівником, годин	1984	1984	1992	100,4
Коефіцієнт використання робочого часу	0,95	0,96	0,97	102,1
Площа с.-г. угідь на одного працівника, га	103,8	93,4	90,2	86,9
Чистий дохід, тис. грн	18740,0	22160,0	28980,0	154,6
Валовий прибуток, тис. грн	5460,0	6810,0	9630,0	176,4
Вироблено валової продукції на одного працівника, тис. грн	2082,2	2216,0	2415,0	116,0
Отримано чистого доходу на одного працівника, тис. грн	2082,2	2216,0	2415,0	116,0
Отримано прибутку на одного працівника, тис. грн	606,7	681,0	802,5	132,3
Трудомісткість виробництва (люд.-год на 100 тис. грн доходу)	95,3	89,5	82,5	86,6

Дані таблиці 2.4 свідчать про поступове нарощування трудового потенціалу ФГ «Вікторія». Середньорічна чисельність працівників збільшилася з 9 осіб у 2023 р. до 12 осіб у 2025 р., або на 33,3 %. Це є закономірним з огляду на розширення земельного банку підприємства та збільшення масштабів операційної діяльності.

Обсяг відпрацьованого робочого часу також зростав: кількість людино-днів збільшилася з 2232 до 2988, а людино-годин — з 17856 до 23904. При цьому навантаження на одного працівника залишалося майже стабільним і становило близько 248–249 робочих днів на рік, що свідчить про відносно рівномірне використання трудових ресурсів.

Для наочного узагальнення результатів аналізу трудових ресурсів доцільно графічно відобразити динаміку основних показників продуктивності праці. Це дає змогу простежити не лише зміну чистого доходу та прибутку в розрахунку на одного працівника, а й оцінити зміну трудомісткості виробництва, що є важливим індикатором ефективності використання персоналу. Динаміку продуктивності праці у ФГ «Вікторія» наведено на рис. 2.3.

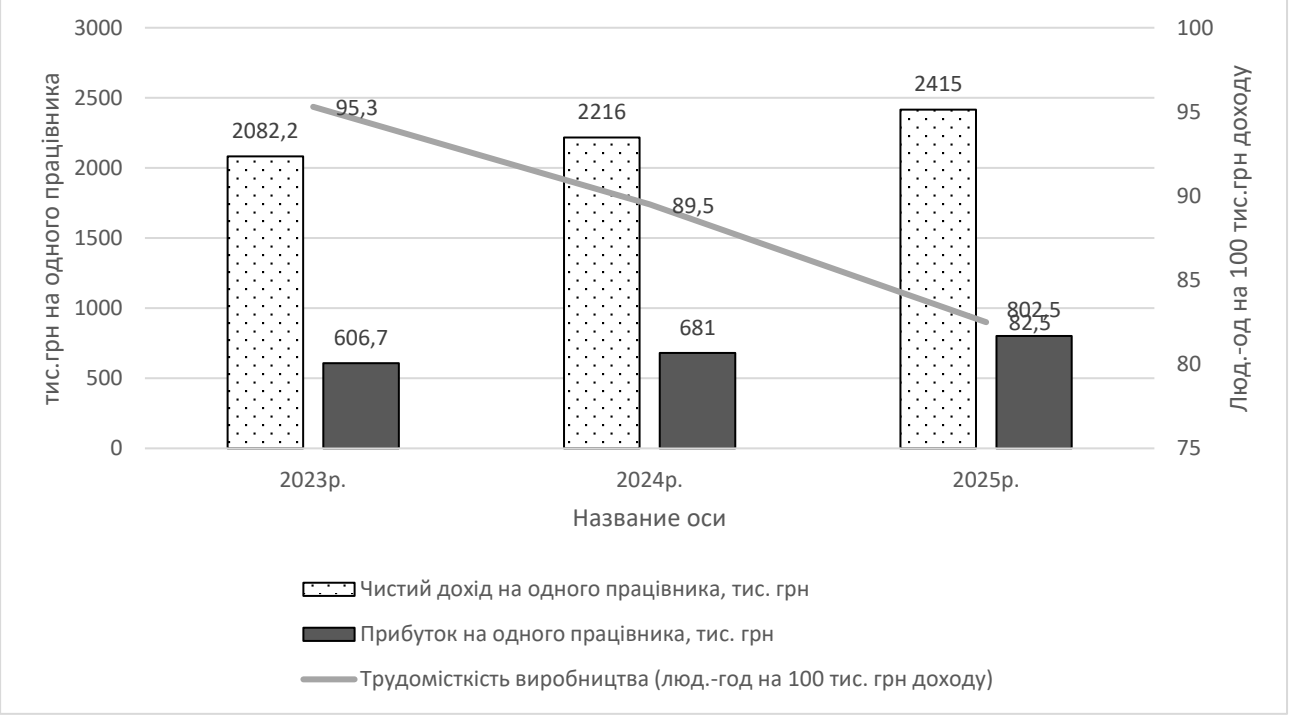


Рис. 2.3. Динаміка продуктивності праці в ФГ «Вікторія» у 2023–2025 рр.

Дані рисунка 2.3 свідчать про позитивну динаміку ефективності використання трудових ресурсів у ФГ «Вікторія». Чистий дохід у розрахунку на одного працівника збільшився з 2082,2 тис. грн у 2023 р. до 2415,0 тис. грн у 2025 р., що свідчить про зростання продуктивності праці та результативності операційної діяльності.

Проведений аналіз земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів дозволяє перейти до узагальнюючої оцінки економічних результатів діяльності ФГ «Вікторія». Саме фінансово-економічні показники найбільш повно відображають ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства та результативність управління його операційною діяльністю. Основні економічні показники діяльності господарства у 2023-25 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ФГ «Вікторія» у 2023–2025 рр.

Показник	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	18740,0	22160,0	28980,0	154,6
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13280,0	15350,0	19350,0	145,7
Прибуток від реалізації, тис. грн	5460,0	6810,0	9630,0	176,4
Чистий прибуток, тис. грн	4720,0	5860,0	8340,0	176,7
Вартість виробничих фондів, тис. грн	19410,0	21440,0	25690,0	132,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	12480,0	13860,0	16420,0	131,6
Рентабельність виробництва, %	41,1	44,4	49,8	+8,7 в.п.
Рентабельність продажів, %	29,1	30,7	33,2	+4,1 в.п.
Фондовіддача, грн	1,50	1,60	1,76	117,3
Фондомісткість, грн	0,67	0,63	0,57	85,1
Оборотність виробничих фондів, обертів	0,97	1,03	1,13	116,5
Прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	505,4	627,4	770,8	152,5
Чистий дохід на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2006,4	2372,6	2678,4	133,5
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	524,4	586,0	695,0	132,5

Дані табл. 2.5 свідчать про позитивну динаміку основних результативних показників діяльності ФГ «Вікторія» протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 18740,0 тис. грн у 2023 р. до 28980,0 тис. грн у 2025 р., або на 54,6 %. Водночас повна собівартість реалізованої продукції збільшилася на 45,7 %, що є нижчим темпом порівняно зі зростанням доходу. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Особливо позитивним є випереджаюче зростання прибуткових показників. Прибуток від реалізації продукції збільшився на 76,4 %, а чистий прибуток – на 76,7 %, досягнувши у 2025 році 8340,0 тис. грн. Це свідчить про покращення результатів операційної діяльності та більш ефективне використання виробничих ресурсів.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що у 2023–2025 рр. ФГ «Вікторія» забезпечило стабільне зростання основних виробничо-економічних показників діяльності. Розширення земельного банку, зміцнення матеріально-технічної бази, збільшення трудового потенціалу та підвищення результативності використання ресурсів позитивно вплинули на фінансові результати господарства.

У цілому проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ФГ «Вікторія» має достатній рівень ресурсного забезпечення та демонструє позитивні тенденції розвитку. Разом з тим наявність резервів підвищення фондовіддачі, продуктивності праці та ефективності організації операційних процесів свідчить про доцільність подальшого дослідження безпосередньо операційної діяльності підприємства. Саме тому наступний підрозділ буде присвячений оцінці ефективності операційної діяльності та аналізу управління операційними процесами у ФГ «Вікторія».

2.2. Оцінка ефективності операційної діяльності та управління операційними процесами у ФГ «Вікторія»

Після дослідження організаційно-економічної характеристики та ресурсного забезпечення ФГ «Вікторія» перейдемо до безпосередньої оцінки ефективності його операційної діяльності. Першим етапом оцінки ефективності операційної діяльності є аналіз виробничо-економічних результатів за основними культурами. Відповідні показники ефективності виробництва основних сільськогосподарських культур у ФГ «Вікторія» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність виробництва основних сільськогосподарських культур у ФГ «Вікторія» у 2023–2025 рр.

Культура	Рік	Посівна площа, га	Урожайність, ц/га	Валовий збір, ц	Виробничі витрати, тис. грн	Дохід від реалізації, тис. грн	Прибуток, тис. грн
Озима пшениця	2023	320	42,5	13600	4320,0	6080,0	1760,0
	2024	330	44,8	14784	4860,0	7040,0	2180,0
	2025	380	47,2	17936	6320,0	9560,0	3240,0
Ячмінь	2023	120	34,0	4080	1180,0	1640,0	460,0
	2024	110	35,5	3905	1190,0	1700,0	510,0
	2025	130	37,0	4810	1560,0	2310,0	750,0
Кукурудза на зерно	2023	180	55,0	9900	2840,0	3920,0	1080,0
	2024	170	57,4	9758	2980,0	4300,0	1320,0
	2025	220	60,2	13244	4380,0	6600,0	2220,0
Соняшник	2023	260	24,8	6448	4120,0	5660,0	1540,0
	2024	250	25,6	6400	4450,0	6200,0	1750,0
	2025	290	27,3	7917	5930,0	8550,0	2620,0
Ріпак озимий	2023	30	25,5	765	620,0	860,0	240,0
	2024	40	26,8	1072	840,0	1230,0	390,0
	2025	45	28,1	1265	1160,0	1780,0	620,0
Інші культури	2023	18	28,0	504	200,0	280,0	80,0
	2024	28	29,0	812	310,0	420,0	110,0
	2025	11	30,0	330	160,0	180,0	20,0
Разом	2023	928	х	35301	13280	18740	5460,0
Разом	2024	928	х	36731	15350	22160	6810,0
Разом	2025	1076	х	45502	19510	28980	9470,0

Дані таблиці 2.6 свідчать, що у 2023–2025 рр. ФГ «Вікторія» забезпечило поступове підвищення ефективності виробництва більшості основних сільськогосподарських культур. Загальна посівна площа у 2025 р. становила 1076 га, що на 148 га більше порівняно з 2023 р. Розширення посівів дало змогу збільшити валовий збір продукції з 35301 ц у 2023 р. до 45502 ц у 2025 р.

Найбільші обсяги виробництва у господарстві забезпечували озима пшениця, кукурудза на зерно та соняшник. Урожайність озимої пшениці зросла з 42,5 ц/га до 47,2 ц/га, кукурудзи на зерно — з 55,0 ц/га до 60,2 ц/га, соняшнику — з 24,8 ц/га до 27,3 ц/га. Це свідчить про покращення організації технологічних процесів, ефективніше використання земельних ресурсів та підвищення загальної виробничої результативності.

Загалом рівень рентабельності виробництва основних культур зріс з 41,1 % у 2023 р. до 48,5 % у 2025 р. Отже, операційна діяльність ФГ «Вікторія» характеризується позитивними тенденціями, які проявляються у зростанні урожайності, валового збору продукції, прибутковості та загальної економічної віддачі виробничих процесів.

Для більш наочного відображення взаємозв’язку між виробничими та економічними результатами операційної діяльності доцільно проаналізувати динаміку валового збору продукції та отриманого прибутку від її реалізації у графічному вигляді. Такий підхід дозволяє оцінити не лише масштаби виробництва, а й рівень економічної віддачі від здійснення виробничих процесів. Динаміку зазначених показників у ФГ «Вікторія» протягом 2023–2025 рр. наведено на рис. 2.4.

Як свідчать дані рис. 2.4, протягом досліджуваного періоду у ФГ «Вікторія» спостерігалася стійка тенденція до зростання як виробничих, так і фінансових результатів діяльності. Загальний валовий збір продукції збільшився з 35,3 тис. ц у 2023 р. до 45,5 тис. ц у 2025 р., що становить приріст майже на 29 %. Це стало результатом одночасного збільшення посівних площ та підвищення урожайності основних сільськогосподарських культур.

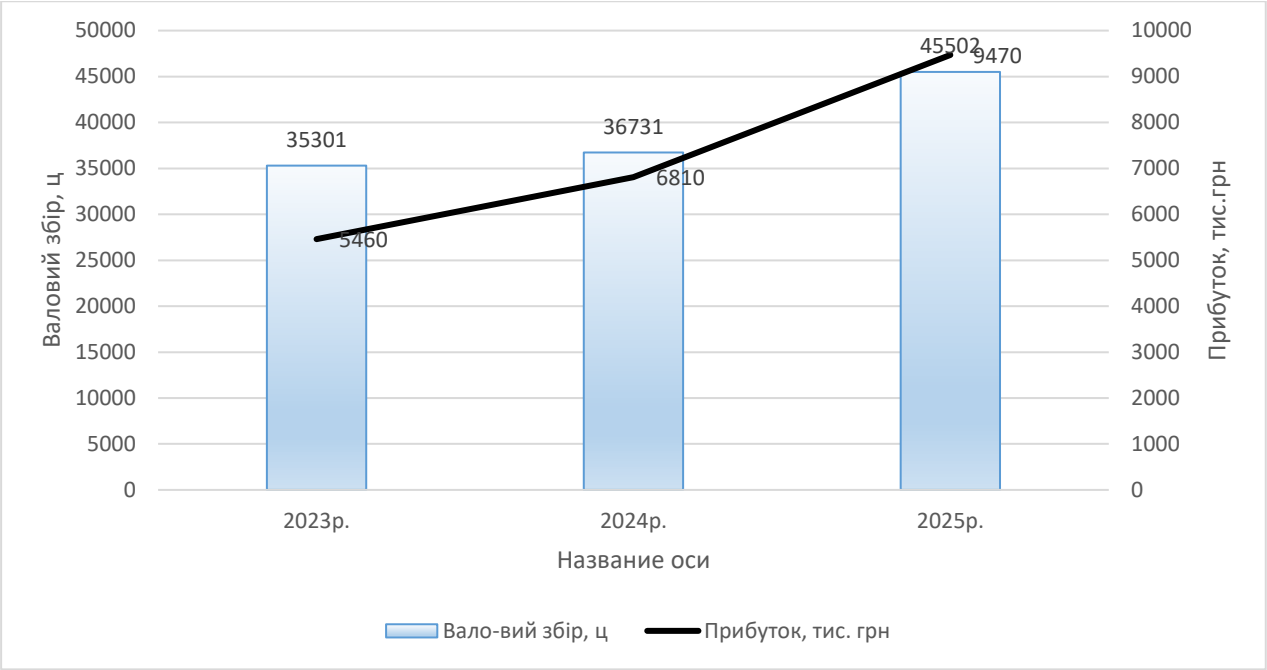


Рис. 2.4. Динаміка валового збору продукції та прибутку від реалізації основних сільськогосподарських культур у ФГ «Вікторія»

Ще більш високими темпами зростав прибуток від реалізації продукції. Якщо у 2023 р. його величина становила 5460 тис. грн, то у 2025 р. вона досягла 9470 тис. грн, що на 4010 тис. грн або на 73,4 % більше. Випереджаючі темпи зростання прибутку порівняно зі збільшенням валового збору свідчать про підвищення економічної ефективності операційної діяльності підприємства.

Важливо відзначити, що найбільш суттєве зростання обох показників відбулося у 2025 році, що значною мірою пов’язано з розширенням земельного банку господарства, покращенням ресурсного забезпечення та більш ефективною організацією виробничих процесів. Це дозволило підприємству не лише збільшити обсяги виробництва продукції, а й отримати значно вищий фінансовий результат від її реалізації.

Таким чином, результати аналізу підтверджують позитивну динаміку операційної діяльності ФГ «Вікторія». Зростання валового збору продукції супроводжувалося ще більш швидким збільшенням прибутку, що свідчить про

підвищення результативності управління виробничими процесами та загальної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Поряд із показниками валового збору та прибутку важливим критерієм оцінки ефективності операційної діяльності аграрного підприємства виступає рівень операційної рентабельності виробництва. Саме цей показник характеризує здатність окремих видів продукції формувати прибуток у процесі виробничо-господарської діяльності та відображає економічну результативність використання ресурсів підприємства. Для більш детального аналізу ефективності виробництва основних сільськогосподарських культур доцільно дослідити динаміку їх операційної рентабельності, яка наведена на рис. 2.5.

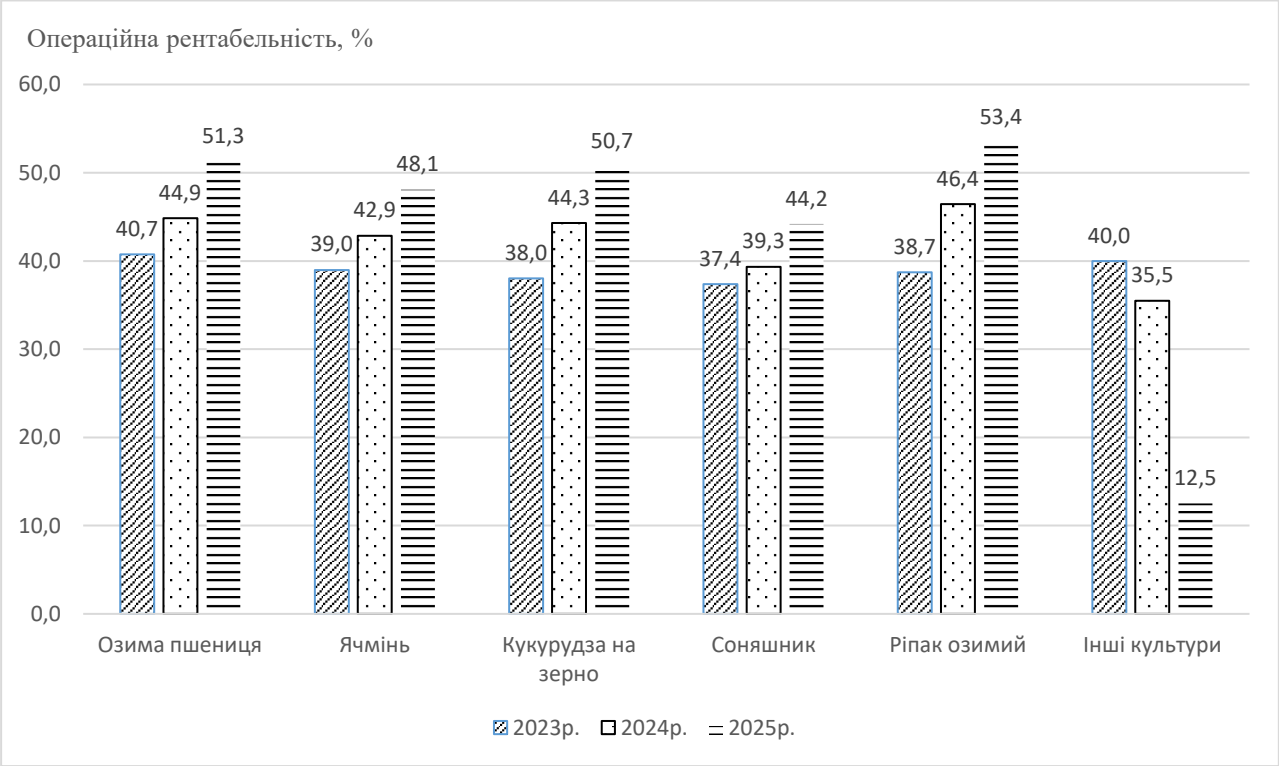


Рис. 2.5. Динаміка операційної рентабельності виробництва основних сільськогосподарських культур у ФГ «Вікторія» у 2023–2025 рр.

Як свідчать дані рис. 2.5, протягом досліджуваного періоду у ФГ «Вікторія» спостерігалася загальна тенденція до підвищення операційної рентабельності виробництва основних сільськогосподарських культур. Практично за всіма видами продукції у 2025 році зафіксовано більш високі показники рентабельності порівняно з 2023 роком, що свідчить про покращення

ефективності управління операційними процесами та більш раціональне використання виробничих ресурсів.

У цілому рівень операційної рентабельності по основних культурах зріс з 41,1 % у 2023 році до 48,5 % у 2025 році. Отримані результати свідчать про позитивні зміни в організації операційної діяльності ФГ «Вікторія», підвищення результативності виробничих процесів та покращення економічної ефективності використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів підприємства.

Проведений аналіз урожайності основних культур, обсягів виробництва, прибутковості та рівня операційної рентабельності дозволяє перейти до узагальнюючої оцінки результативності управління операційною діяльністю підприємства. Для цього доцільно проаналізувати систему показників, які характеризують ефективність використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також якість організації операційних процесів у господарстві. Відповідні показники наведено в табл. 2.7.

Дані таблиці 2.7 свідчать про поступове підвищення результативності управління операційною діяльністю ФГ «Вікторія» протягом досліджуваного періоду. Насамперед про це свідчить зростання рівня виконання виробничих планів із 94,8 % у 2023 р. до 101,4 % у 2025 р., що характеризує покращення якості планування та організації виробничих процесів. Водночас коефіцієнт освоєності земельних ресурсів залишався стабільно високим і становив 99,4 %, що підтверджує ефективне використання земельного фонду господарства.

Позитивні зміни спостерігаються і щодо використання трудових ресурсів. Коефіцієнт використання робочого часу зріс з 0,95 до 0,97, а продуктивність праці збільшилася на 16,0 %, досягнувши у 2025 році 2415,0 тис. грн на одного працівника. Одночасно трудомісткість виробництва знизилася з 95,3 до 82,5 люд.-год на 100 тис. грн доходу, що свідчить про підвищення ефективності використання праці та удосконалення організації виробничих процесів.

Показники використання матеріально-технічних ресурсів також демонструють позитивну динаміку. Фондовіддача збільшилася з 1,50 до 1,76

грн, а матеріаловіддача – з 1,41 до 1,49 грн. Водночас витрати на 1 грн реалізованої продукції скоротилися з 0,71 до 0,67 грн, що свідчить про підвищення економічності операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Комплексна оцінка ефективності управління операційною діяльністю ФГ «Вікторія» у 2023–2025 рр.

Показник	Роки			2025 р. у % до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Рівень виконання виробничого плану, %	94,8	97,2	101,4	106,9
Коефіцієнт освоєності земельних ресурсів, %	99,4	99,4	99,4	100,0
Коефіцієнт використання робочого часу	0,95	0,96	0,97	102,1
Рівень механізації виробничих процесів, %	88,5	91,2	94,6	106,9
Урожайність зернових та зернобобових культур, ц/га	44,2	46,5	49,3	111,5
Виробництво валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2386,5	2724,8	3206,8	134,4
Чистий дохід на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2006,4	2372,6	2678,4	133,5
Прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	505,4	627,4	770,8	152,5
Продуктивність праці, тис. грн на працівника	2082,2	2216,0	2415,0	116,0
Фондовіддача, грн	1,50	1,60	1,76	117,3
Матеріаловіддача, грн	1,41	1,44	1,49	105,7
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,71	0,69	0,67	94,4
Трудомісткість виробництва, люд.-год на 100 тис. грн доходу	95,3	89,5	82,5	86,6
Операційна рентабельність діяльності, %	41,1	44,4	48,5	118,0

Узагальнюючим показником ефективності виступає операційна рентабельність діяльності, рівень якої протягом 2023–2025 рр. зріс з 41,1 % до 48,5 %. Це підтверджує, що підвищення виробничих результатів супроводжувалося покращенням економічної віддачі від використання ресурсів та вдосконаленням системи управління операційними процесами.

Таким чином, результати аналізу свідчать про наявність позитивних тенденцій у розвитку операційної діяльності ФГ «Вікторія». Разом з тим окремі показники ефективності, зокрема рівень механізації, фондовіддача та продуктивність праці, свідчать про наявність додаткових резервів підвищення

результативності господарювання, що потребують подальшого дослідження та врахування при розробці заходів щодо удосконалення управління операційною діяльністю підприємства.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу та комплексної оцінки ефективності операційної діяльності ФГ «Вікторія» доцільно здійснити інтегральне порівняння ключових показників результативності виробничо-господарських процесів. Такий підхід дозволяє одночасно оцінити ефективність використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів, а також визначити загальні тенденції розвитку операційної системи підприємства. Інтегральну оцінку ефективності операційної діяльності ФГ «Вікторія» у 2023–2025 рр. наведено на рис. 2.6.

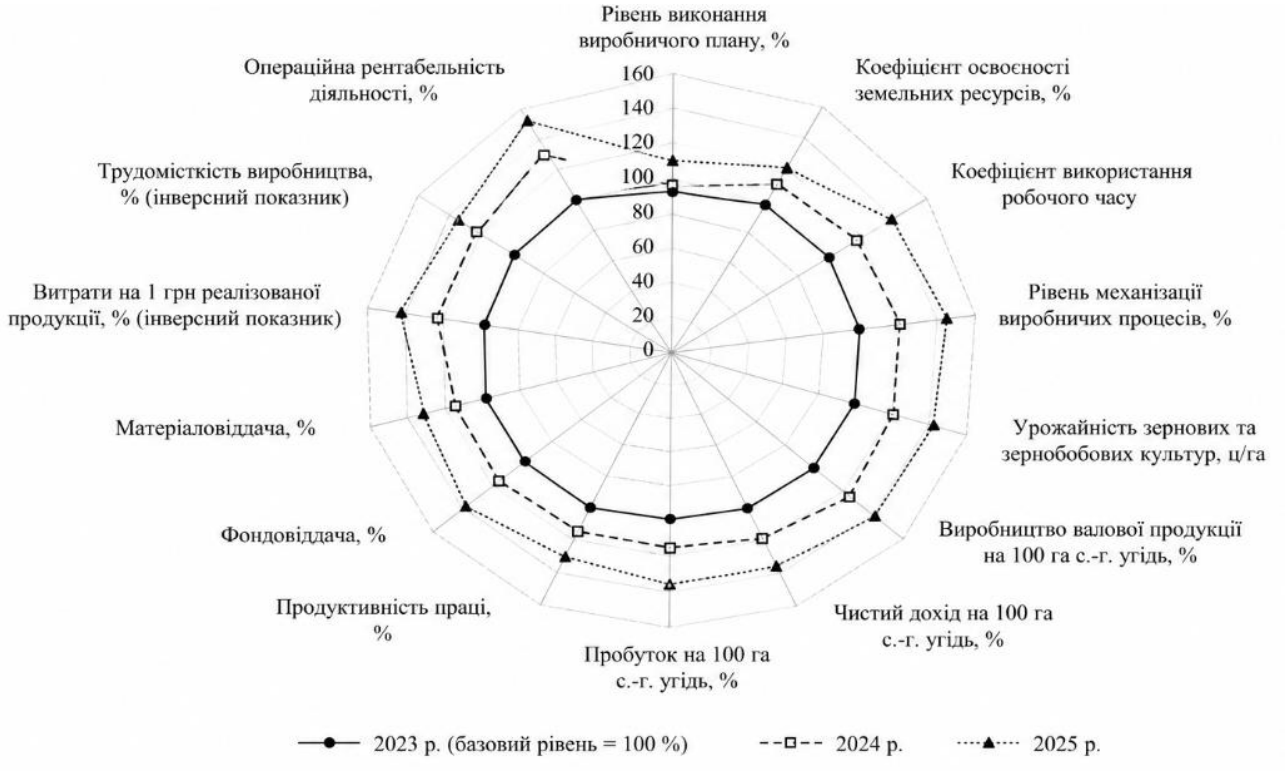


Рис. 2.6. Інтегральна оцінка ефективності операційної діяльності ФГ «Вікторія» у 2023–2025 рр.

Як свідчать дані рисунка 2.6, практично за всіма досліджуваними показниками у ФГ «Вікторія» протягом аналізованого періоду спостерігалася позитивна динаміка. Контур показників 2025 року суттєво перевищує

відповідні значення 2023 року, що свідчить про загальне підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Найбільше зростання відбулося за показниками прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь, операційної рентабельності діяльності, виробництва валової продукції на 100 га та чистого доходу на одиницю земельної площі. Це підтверджує, що підприємство не лише збільшувало масштаби виробництва, а й підвищувало економічну віддачу від використання земельних ресурсів.

Проведені дослідження показали, що у 2023–2025 рр. ФГ «Вікторія» забезпечило позитивну динаміку основних виробничих та економічних показників операційної діяльності. Збільшення площі сільськогосподарських угідь, підвищення урожайності основних культур, зростання валового збору продукції та прибутковості виробництва свідчать про достатньо високий рівень організації виробничих процесів у господарстві.

Оцінка результативності управління операційними процесами засвідчила покращення використання трудових, земельних та матеріально-технічних ресурсів. Зокрема, спостерігається зростання продуктивності праці, фондовіддачі, матеріаловіддачі та операційної рентабельності діяльності при одночасному зниженні трудомісткості виробництва та витрат на одиницю реалізованої продукції.

Разом з тим аналіз дозволив виявити низку резервів подальшого підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. До них належать подальше вдосконалення системи планування виробничих процесів, підвищення рівня механізації та автоматизації окремих операцій, оптимізація використання виробничих ресурсів і впровадження сучасних інструментів моніторингу та контролю операційної діяльності. Саме реалізація зазначених напрямів стане предметом дослідження у третьому розділі роботи, присвяченому розробці заходів щодо удосконалення управління ефективністю операційної діяльності ФГ «Вікторія».

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВІКТОРІЯ»

3.1. Моніторинг та оптимізація використання виробничих ресурсів у ФГ «Вікторія»

В умовах зростання конкуренції на аграрному ринку важливою передумовою підвищення ефективності операційної діяльності підприємства є формування дієвої системи моніторингу та контролю використання виробничих ресурсів. Ефективність управління операційною діяльністю значною мірою залежить від своєчасності отримання інформації про стан ресурсного забезпечення, результати виробничих процесів та рівень досягнення встановлених цілей. Саме тому удосконалення системи моніторингу виступає одним із ключових напрямів підвищення результативності діяльності ФГ «Вікторія».

Результати проведеного у другому розділі аналізу показали, що підприємство характеризується позитивною динамікою більшості показників діяльності. Проте окремі показники свідчать про наявність резервів подальшого підвищення ефективності використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів. Зокрема, потребують вдосконалення процеси контролю використання робочого часу, рівня завантаження техніки, витрат матеріальних ресурсів та виконання виробничих планів.

У сучасних умовах система моніторингу повинна бути орієнтована не лише на фіксацію фактичних результатів діяльності, а й на своєчасне виявлення відхилень від встановлених параметрів та оперативне прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє знизити рівень виробничих ризиків, скоротити непродуктивні витрати та забезпечити підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Для ФГ «Вікторія» доцільно впровадити систему моніторингу, яка базуватиметься на використанні ключових показників ефективності (KPI), що характеризують використання основних виробничих ресурсів. Запропонована система показників наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Система цільових показників моніторингу ефективності використання виробничих ресурсів ФГ «Вікторія»

Показник	Фактичне значення 2025 р.	Цільове значення	Відхилення (+,-)	Очікуваний ефект
Урожайність зернових культур, ц/га	49,3	52,0	+2,7	Підвищення валового збору
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2415,0	2600,0	+185,0	Зростання результативності праці
Фондовіддача, грн	1,76	1,90	+0,14	Ефективніше використання техніки
Матеріаловіддача, грн	1,49	1,60	+0,11	Скорочення ресурсомісткості
Коефіцієнт використання робочого часу	0,97	0,99	+0,02	Зменшення непродуктивних втрат
Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,67	0,63	-0,04	Зниження собівартості
Операційна рентабельність, %	48,5	55,0	+6,5	Підвищення прибутковості

Як свідчать дані таблиці 3.1, найбільші резерви підвищення ефективності діяльності підприємства пов'язані зі збільшенням урожайності культур, покращенням використання техніки та трудових ресурсів, а також скороченням виробничих витрат. Реалізація запропонованих цільових орієнтирів дозволить підвищити операційну рентабельність діяльності з 48,5 % до 55,0 %, що є суттєвим резервом зростання прибутковості господарства.

Удосконалена система моніторингу ефективності операційної діяльності ФГ «Вікторія» повинна забезпечувати постійний інформаційний зв'язок між

процесами планування, виконання, контролю та коригування виробничих операцій. Це сприятиме більш раціональному використанню виробничих ресурсів, зниженню собівартості продукції та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Організаційна схема наведена в додатку А.

Для забезпечення практичної реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи моніторингу доцільно сформувати цілісну модель контролю та оцінювання ефективності використання виробничих ресурсів підприємства. Така система повинна поєднувати процеси збору інформації, аналізу показників, прийняття управлінських рішень та контролю їх виконання. Удосконалену систему моніторингу ефективності операційної діяльності ФГ «Вікторія» наведено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Удосконалена система моніторингу ефективності операційної діяльності ФГ «Вікторія»

Як видно з рисунка 3.1, запропонована система моніторингу охоплює всі основні елементи операційної діяльності підприємства та забезпечує

безперервний контроль використання виробничих ресурсів. В основу системи покладено взаємозв'язок між об'єктами моніторингу, показниками ефективності, джерелами інформації, процесами аналізу та прийняття управлінських рішень.

Особливістю запропонованої моделі є комплексний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. Система передбачає одночасний контроль земельних, трудових, матеріально-технічних, матеріальних і фінансових ресурсів, а також кінцевих результатів операційної діяльності. Це дозволяє не лише виявляти відхилення за окремими показниками, а й оцінювати їх вплив на загальну ефективність виробничих процесів.

Важливе місце в системі займає використання ключових показників ефективності (KPI), які характеризують рівень використання земельних ресурсів, продуктивність праці, фондовіддачу, матеріаловіддачу, витрати на одиницю продукції та прибутковість діяльності. Регулярний аналіз зазначених показників дає можливість своєчасно виявляти резерви підвищення ефективності операційної діяльності та коригувати управлінські рішення.

Впровадження запропонованої системи моніторингу дозволить забезпечити більш раціональне використання виробничих ресурсів, підвищити рівень виконання виробничих планів, скоротити непродуктивні витрати та покращити фінансові результати діяльності підприємства. За розрахунками, наведеними в таблиці 3.1, реалізація заходів моніторингу сприятиме підвищенню продуктивності праці, збільшенню фондовіддачі, зниженню витрат на одиницю продукції та зростанню операційної рентабельності до 55 %.

Таким чином, запропонована система моніторингу створює організаційні та інформаційні передумови для підвищення ефективності управління операційною діяльністю ФГ «Вікторія» та виступає важливим інструментом реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства.

Проведений аналіз показав, що найбільші резерви підвищення ефективності операційної діяльності ФГ «Вікторія» пов'язані із зростанням урожайності основних культур, покращенням використання трудових ресурсів,

підвищенням рівня завантаження техніки та скороченням виробничих витрат. Узагальнену оцінку резервів підвищення ефективності використання виробничих ресурсів наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Резерви підвищення ефективності використання виробничих ресурсів ФГ «Вікторія»

Напрям удосконалення	Фактичне значення 2025 р.	Запропоноване значення	Очікуваний приріст, %	Очікуваний результат
Урожайність зернових культур, ц/га	49,3	52,0	5,5	Зростання валового збору
Урожайність соняшнику, ц/га	27,3	29,0	6,2	Підвищення доходу
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2415,0	2600,0	7,7	Зростання результативності праці
Фондовіддача, грн	1,76	1,90	8,0	Підвищення ефективності використання техніки
Коефіцієнт використання робочого часу	0,97	0,99	2,1	Скорочення втрат робочого часу
Матеріаловіддача, грн	1,49	1,60	7,4	Економія ресурсів
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,67	0,63	-6,0	Зниження собівартості
Операційна рентабельність, %	48,5	55,0	13,4	Підвищення прибутковості

Дані таблиці 3.2 свідчать, що найбільший потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства пов'язаний із удосконаленням використання земельних ресурсів. Застосування сучасних агротехнологій, удосконалення системи удобрення та посилення контролю за виконанням технологічних операцій дозволять збільшити урожайність зернових культур до 52,0 ц/га, а соняшнику – до 29,0 ц/га.

Важливим резервом є підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Запровадження системи оперативного контролю виконання робіт, удосконалення мотивації працівників та оптимізація розподілу трудових функцій дозволять підвищити продуктивність праці майже на 8 % та скоротити втрати робочого часу.

Значні можливості підвищення ефективності пов'язані також із матеріально-технічними ресурсами. Більш раціональне використання машинно-тракторного парку, вдосконалення планування польових робіт та впровадження систем GPS-моніторингу сприятимуть підвищенню фондовіддачі до 1,90 грн та зменшенню виробничих витрат.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення матеріаловіддачі, скорочення витрат на одиницю продукції та зростання операційної рентабельності діяльності до 55 %. Це створить необхідні передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Практика діяльності успішних аграрних підприємств свідчить, що система управління ресурсним потенціалом повинна базуватися не лише на контролі поточних результатів, але й на прогнозуванні майбутніх показників діяльності. Саме тому важливим елементом удосконалення управління операційною діяльністю виступає впровадження системи цільового управління, яка дозволяє координувати використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Для ФГ «Вікторія» формування системи цільових показників має особливе значення, оскільки проведений у другому розділі аналіз підтвердив наявність значного потенціалу подальшого підвищення ефективності діяльності. Зокрема, позитивна динаміка урожайності культур, продуктивності праці та прибутковості виробництва свідчить про наявність передумов для досягнення більш високих результатів за умови реалізації запропонованих заходів щодо моніторингу та оптимізації використання ресурсів.

З метою визначення перспективних орієнтирів розвитку ФГ «Вікторія» було сформовано систему цільових показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, наведену в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Цільові показники ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Вікторія»

Показник	Факт 2025 р.	Цільове значення	Відхилення (+,-)	Темп зміни, %
Урожайність зернових культур, ц/га	49,3	52,0	+2,7	105,5
Урожайність соняшнику, ц/га	27,3	29,0	+1,7	106,2
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2415,0	2600,0	+185,0	107,7
Фондовіддача, грн	1,76	1,90	+0,14	108,0
Матеріаловіддача, грн	1,49	1,60	+0,11	107,4
Коефіцієнт використання робочого часу	0,97	0,99	+0,02	102,1
Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,67	0,63	-0,04	94,0
Чистий дохід на 100 га угідь, тис. грн	2678,4	3030,0	+351,6	113,1
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	770,8	900,0	+129,2	116,8
Операційна рентабельність, %	48,5	55,0	+6,5 в.п.	113,4

Дані таблиці 3.3 свідчать про те, що найбільш вагомі резерви підвищення ефективності діяльності підприємства пов'язані з покращенням результатів використання земельних ресурсів. Так, завдяки удосконаленню структури посівних площ, посиленню контролю за дотриманням технологічних вимог та більш ефективному використанню матеріально-технічних ресурсів прогнозується підвищення урожайності зернових культур з 49,3 до 52,0 ц/га, а соняшнику — з 27,3 до 29,0 ц/га.

Узагальнюючим результатом реалізації запропонованих заходів має стати зростання операційної рентабельності діяльності підприємства з 48,5 % до 55,0 %. Це свідчить про можливість отримання суттєвого економічного ефекту навіть без значного збільшення обсягів ресурсного забезпечення, а переважно за рахунок більш раціонального використання наявного ресурсного потенціалу.

Таким чином, сформована система цільових показників дозволяє конкретизувати очікувані результати від реалізації заходів щодо удосконалення управління ефективністю операційної діяльності ФГ «Вікторія». Запропоновані

орієнтири можуть використовуватися як основа для подальшого планування, контролю та оцінки результативності управлінських рішень у сфері використання виробничих ресурсів.

Запропоновані заходи щодо удосконалення моніторингу, оптимізації використання ресурсів та формування системи цільових показників створюють необхідні передумови для підвищення ефективності операційної діяльності ФГ «Вікторія». Їх реалізація забезпечить більш раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства та стане основою для подальшого вдосконалення організації операційних процесів.

3.2. Удосконалення організації операційних процесів та підвищення результативності діяльності підприємства

Сучасний розвиток аграрного сектору характеризується постійним зростанням вимог до ефективності виробництва, швидкості прийняття управлінських рішень та раціонального використання ресурсів. У таких умовах важливого значення набуває впровадження сучасних підходів до управління операційними процесами, які дозволяють забезпечити більш високий рівень результативності виробничої діяльності та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Операційні процеси аграрного підприємства охоплюють планування виробництва, організацію польових робіт, контроль використання техніки та матеріальних ресурсів, моніторинг стану посівів, збір урожаю та реалізацію продукції. Ефективність кожного з цих процесів безпосередньо впливає на кінцеві результати господарської діяльності підприємства.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення операційного управління є впровадження елементів цифрового землеробства та сучасних інформаційних технологій. Використання GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки, електронного обліку польових робіт, цифрових

карт полів та автоматизованих систем аналізу виробничої інформації дозволяє підвищити точність планування виробничих операцій і своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників.

З метою підвищення ефективності операційної діяльності ФГ «Вікторія» запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління виробничими процесами, які наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Напрями удосконалення управління операційними процесами у ФГ «Вікторія»

Операційний процес	**Поточний стан**	**Запропонований захід**	**Очікуваний результат**
Планування польових робіт	Виконується переважно вручну	Впровадження електронного календаря польових операцій	Підвищення оперативності управління
Контроль виконання робіт	Періодичний контроль керівником	Система оперативного моніторингу виконання робіт	Скорочення виробничих втрат
Використання техніки	Відсутність постійного контролю завантаження	GPS-моніторинг техніки	Підвищення фондовіддачі
Контроль витрат ресурсів	Облік після завершення робіт	Поточний контроль витрат ПММ та матеріалів	Скорочення витрат
Інформаційне забезпечення	Розрізнені облікові дані	Єдина база управлінської інформації	Підвищення якості рішень
Управління урожайністю	Реагування після завершення сезону	Моніторинг посівів протягом виробничого циклу	Зростання урожайності

Як свідчать дані таблиці 3.4, запропоновані заходи спрямовані на підвищення рівня керованості виробничими процесами, скорочення непродуктивних витрат ресурсів та покращення інформаційного забезпечення управлінських рішень. Особливе значення має впровадження системи моніторингу виконання польових робіт, яка дозволить своєчасно виявляти

відхилення від виробничих планів та оперативно коригувати хід виконання технологічних операцій.

Важливим напрямом удосконалення операційної діяльності є впровадження GPS-контролю роботи техніки. Це дозволить оптимізувати маршрути її руху, скоротити непродуктивні простої та зменшити витрати паливно-мастильних матеріалів. Крім того, автоматизований контроль виконання робіт забезпечить підвищення дисципліни виробничого персоналу та більш раціональне використання робочого часу.

Суттєві переваги для підприємства може забезпечити створення єдиної інформаційної системи управління операційною діяльністю. Поєднання даних щодо використання земельних ресурсів, техніки, матеріалів та трудових ресурсів дозволить керівництву підприємства отримувати оперативну інформацію про стан виробничих процесів та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.



Рис. 3.2. Удосконалена модель управління операційними процесами ФГ «Вікторія»

Для узагальнення запропонованих напрямів удосконалення управління операційними процесами доцільно сформувати удосконалену модель операційного управління ФГ «Вікторія», яка наведена на рис. 3.2.

Запропонована модель передбачає інтеграцію процесів планування, виконання, моніторингу та контролю виробничих операцій в єдину систему управління. Це забезпечує безперервний інформаційний зв'язок між усіма елементами операційної діяльності та створює передумови для підвищення її результативності.

Основними заходами, впровадження яких пропонується на підприємстві, є запровадження системи GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки, використання програмного забезпечення для оперативного контролю виробничих процесів, створення електронної системи обліку польових робіт та проведення навчання персоналу щодо використання сучасних інструментів управління операційною діяльністю. Орієнтовний обсяг витрат на реалізацію зазначених заходів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження заходів щодо удосконалення управління операційною діяльністю ФГ «Вікторія»

Захід	Кількість/ обсяг	Вартість одиниці, тис. грн	Загальні витрати, тис. грн	Частка у загальних витратах, %
Встановлення систем GPS-моніторингу на сільськогосподарську техніку	4 од.	30,0	120,0	37,5
Придбання та налаштування програмного забезпечення для управління операційною діяльністю	1 комплект	90,0	90,0	28,1
Навчання працівників роботі з інформаційними системами	12 осіб	3,75	45,0	14,1
Організація електронного обліку польових робіт та контролю ресурсів	1 проєкт	35,0	35,0	10,9
Інші організаційно-технічні витрати	—	—	30,0	9,4
Разом	—	—	320,0	100,0

Як свідчать дані таблиці 3.5, загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих заходів, становить 320 тис. грн. Найбільшу частку витрат складає придбання та впровадження систем GPS-моніторингу техніки, що пов'язано з необхідністю оснащення машинно-тракторного парку відповідним обладнанням.

Наступним етапом дослідження є визначення прогнозних результатів діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів. Основою для прогнозних розрахунків стали результати аналізу діяльності ФГ «Вікторія» за 2025 рік, а також виявлені резерви підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Прогноз основних економічних показників діяльності підприємства наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз основних економічних показників діяльності ФГ «Вікторія» до та після впровадження запропонованих заходів

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровад-ження	Відхилен-ня (+,-)	Темп зміни, %
Площа сільськогосподарських угідь, га	940	940	0	100,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	28980	32750	+3770	113,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19510	20680	+1170	106,0
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	9470	12070	+2600	127,5
Валовий збір продукції, ц	45502	48230	+2728	106,0
Урожайність зернових культур, ц/га	49,3	52,0	+2,7	105,5
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2415,0	2600,0	+185,0	107,7
Фондовіддача, грн	1,76	1,90	+0,14	108,0
Матеріаловіддача, грн	1,49	1,60	+0,11	107,4
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,67	0,63	-0,04	94,0
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	1007,4	1284,0	+276,6	127,5
Операційна рентабельність діяльності, %	48,5	58,4	+9,9 в.п.	120,4

Згідно з проведеними розрахунками, впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити зростання чистого доходу від реалізації

продукції з 28980 тис. грн до 32750 тис. грн, або на 13,0 %. Основними факторами такого зростання виступатимуть підвищення урожайності основних сільськогосподарських культур, скорочення виробничих втрат та покращення організації виробничих процесів.

Для більш наочного відображення прогнозних змін основних економічних показників діяльності підприємства доцільно порівняти їх графічно. Відповідне співставлення наведено на рис. 3.3.

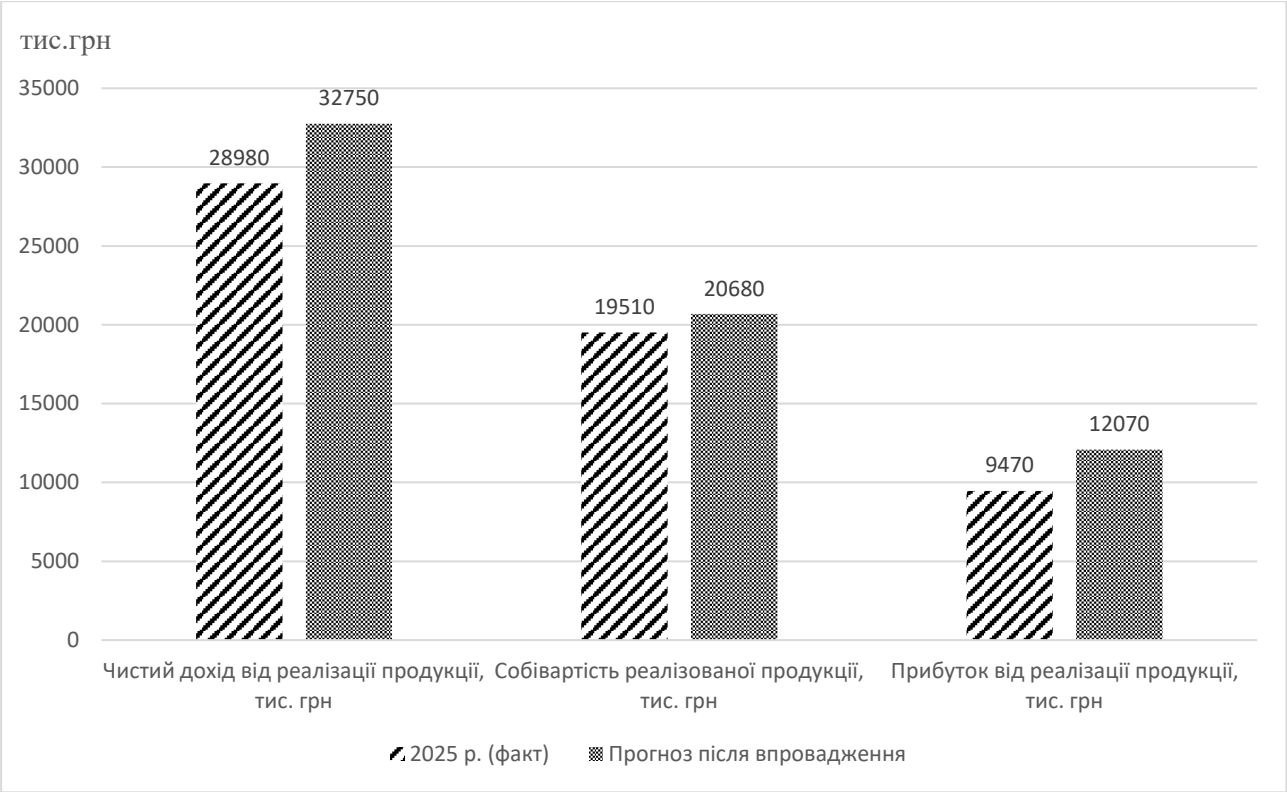


Рис. 3.3. Порівняння основних економічних показників діяльності ФГ «Вікторія» до та після впровадження запропонованих заходів

Дані рисунка 3.5 підтверджують, що найбільш суттєві позитивні зміни очікуються за показниками прибутку та операційної рентабельності діяльності. Саме ці показники найбільш повно характеризують ефективність функціонування операційної системи підприємства та рівень віддачі від використання виробничих ресурсів.

Для остаточної оцінки доцільності реалізації запропонованих заходів було визначено очікуваний економічний ефект від їх впровадження. Відповідні розрахунки наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів у ФГ «Вікторія»

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження заходів, тис. грн	320
Приріст чистого доходу, тис. грн	3770
Приріст прибутку, тис. грн	2600
Чистий економічний ефект, тис. грн	2280
Рівень додаткової рентабельності вкладень, %	712,5
Коефіцієнт економічної ефективності	7,13
Термін окупності витрат, років	0,12
Термін окупності витрат, місяців	1,4
Очікуване зростання операційної рентабельності, в.п.	9,9
Очікуване зростання продуктивності праці, %	7,7
Очікуване зростання фондовіддачі, %	8,0

Проведені розрахунки свідчать, що додатковий прибуток від реалізації запропонованих заходів становитиме близько 2600 тис. грн. З урахуванням загального обсягу витрат на впровадження у розмірі 320 тис. грн чистий економічний ефект складе 2280 тис. грн.

Важливим показником ефективності інвестицій є термін їх окупності. За результатами розрахунків встановлено, що витрати на впровадження заходів можуть бути компенсовані менш ніж за один виробничий цикл, що свідчить про високу економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту. Коефіцієнт економічної ефективності перевищує нормативні значення та підтверджує перспективність запропонованих управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів матиме безпосередній вплив на рівень ефективності виробничих процесів. Зокрема, впровадження системи моніторингу польових робіт та GPS-контролю техніки сприятиме більш раціональному використанню машинно-тракторного парку та скороченню

непродуктивних витрат робочого часу. Одночасно покращення планування виробничих операцій дозволить підвищити рівень виконання технологічних процесів та забезпечити більш ефективне використання земельних ресурсів.

Для узагальнення результатів проведених розрахунків та оцінки комплексного впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства доцільно порівняти основні показники ефективності операційної діяльності до та після їх впровадження. Відповідні результати наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Очікуваний вплив запропонованих заходів на ефективність операційної діяльності ФГ «Вікторія»

Показник	Факт 2025 р.	Після впро-вадження заходів	Відхилен-ня (+,-)	Темп зміни, %
Урожайність зернових культур, ц/га	49,3	52,0	+2,7	105,5
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2415,0	2600,0	+185,0	107,7
Фондовіддача, грн	1,76	1,90	+0,14	108,0
Матеріаловіддача, грн	1,49	1,60	+0,11	107,4
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	28980	32750	+3770	113,0
Прибуток від реалізації, тис. грн	9470	12070	+2600	127,5
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	1007,4	1284,0	+276,6	127,5
Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,67	0,63	-0,04	94,0
Операційна рентабельність, %	48,5	58,4	+9,9 в.п.	120,4
Коефіцієнт використання робочого часу	0,97	0,99	+0,02	102,1

Як свідчать результати прогнозних розрахунків, найбільш вагомий позитивний ефект очікується за показниками прибутковості діяльності підприємства. Зокрема, прибуток від реалізації продукції може зрости більш ніж на чверть, а операційна рентабельність діяльності збільшиться майже на 10 відсоткових пунктів. Це підтверджує високу результативність запропонованих заходів та їх спрямованість на покращення економічних результатів господарювання.

З метою наочного відображення інтегральних результатів впровадження запропонованих заходів доцільно здійснити порівняльну оцінку ключових

показників ефективності операційної діяльності підприємства. Відповідну інтегральну оцінку наведено на рис. 3.4.

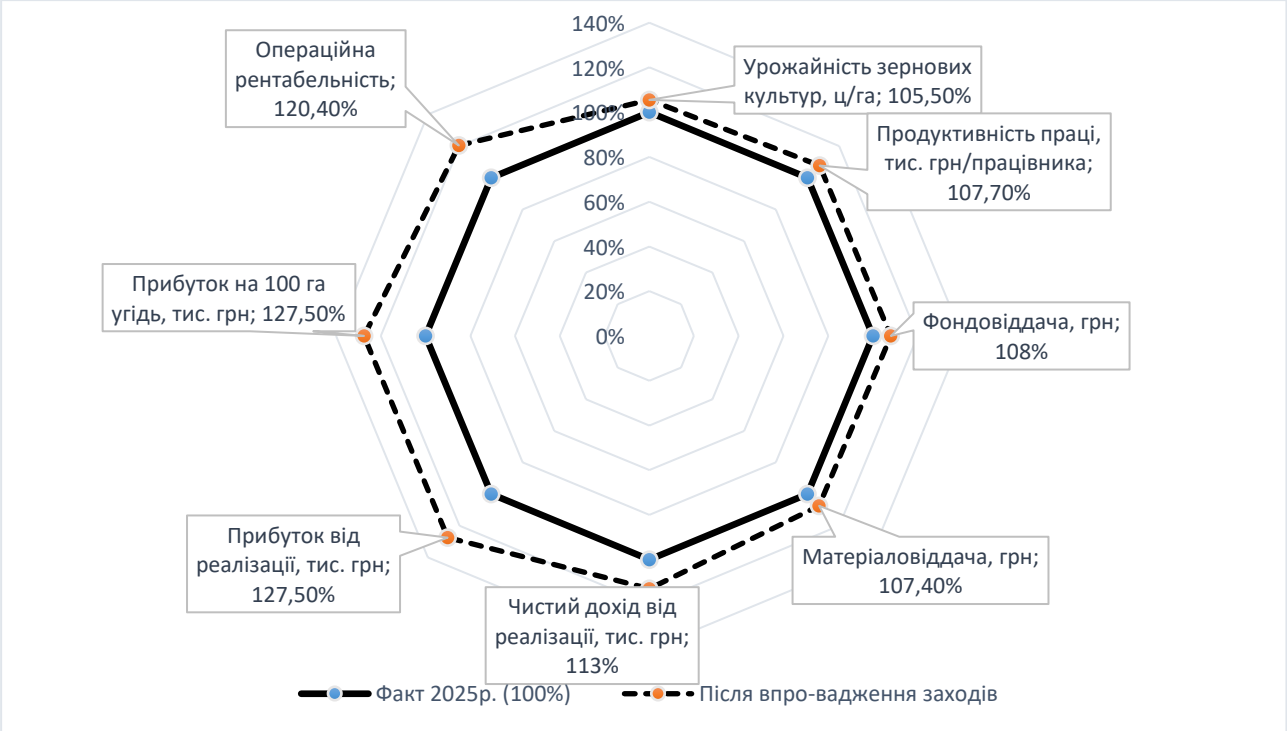


Рис. 3.4. Порівняльна інтегральна оцінка ефективності операційної діяльності ФГ «Вікторія» до та після впровадження запропонованих заходів

Аналіз результатів інтегральної оцінки підтверджує, що після реалізації запропонованих заходів спостерігається покращення практично за всіма ключовими показниками діяльності підприємства. Найбільший приріст характерний для показників прибутку на 100 га сільськогосподарських угідь, операційної рентабельності, фондовіддачі та продуктивності праці. Це свідчить про комплексний характер позитивних змін та високу ефективність запропонованих управлінських рішень.

Таким чином, результати проведеної оцінки підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління ефективністю операційної діяльності ФГ «Вікторія». Їх реалізація забезпечить підвищення результативності використання виробничих ресурсів, покращення фінансових результатів діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку аграрної продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження проблематики удосконалення управління ефективністю операційної діяльності ФГ «Вікторія» Дніпровського району Дніпропетровської області сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що ефективне управління операційною діяльністю є однією з ключових передумов забезпечення стабільного розвитку аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. Операційна діяльність формує основу створення вартості, забезпечує трансформацію ресурсів у готову продукцію та безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Проведене теоретичне дослідження підтвердило, що підвищення ефективності операційної діяльності можливе лише за умови комплексного поєднання раціонального використання ресурсів, сучасних методів планування, контролю та постійного моніторингу виробничих процесів. Узагальнення сучасних наукових підходів до управління ефективністю операційної діяльності дозволило визначити основні чинники її формування в аграрному секторі економіки. Встановлено, що результативність операційної системи підприємства залежить від рівня використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, ефективності організації виробничих процесів, якості управлінських рішень та організаційно-управлінських можливостей підприємства адаптуватися до змін сучасного зовнішнього середовища. Особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій і цифрових інструментів управління виробництвом.

2. Проведений аналіз діяльності ФГ «Вікторія» за 2023–2025 рр. показав позитивну динаміку основних виробничо-економічних показників. Площа сільськогосподарських угідь зросла до 940 га, що створило додаткові можливості для розширення виробництва. Одночасно спостерігалося підвищення урожайності основних сільськогосподарських культур, збільшення валового збору продукції та покращення показників використання виробничого

потенціалу підприємства. Встановлено, що господарство має достатній рівень забезпеченості ресурсами та володіє потенціалом для подальшого нарощування обсягів виробництва.

3. Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства дозволила виявити низку резервів її подальшого підвищення. Зокрема, встановлено можливість покращення використання трудових ресурсів, підвищення фондовіддачі та матеріаловіддачі, удосконалення системи планування виробничих процесів і скорочення непродуктивних витрат. Проведений аналіз показав, що найбільший потенціал підвищення ефективності пов'язаний із впровадженням сучасних механізмів моніторингу виробничих операцій та посиленням контролю за використанням ресурсів підприємства.

4. Задля модернізації менеджменту результативності операційних процесів було обґрунтовано впровадження системи контролю за експлуатацією виробничих факторів, яка передбачає застосування ключових показників ефективності (KPI), регулярний контроль виробничих процесів та оперативне реагування на виявлені відхилення. Розроблена система моніторингу забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень і створює умови для більш раціонального використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів господарства. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних підходів до управління операційними процесами у ФГ «Вікторія», зокрема використання GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки, електронного обліку польових робіт, автоматизованого контролю витрат ресурсів та цифрових інструментів планування виробничої діяльності. Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, покращити контроль за виконанням виробничих завдань та знизити рівень непродуктивних витрат. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу ефективність та доцільність впровадження. Загальний обсяг витрат на реалізацію проєкту становить 320 тис. грн. При цьому прогнозується зростання чистого доходу підприємства на 3770 тис. грн, збільшення прибутку на 2600 тис. грн та підвищення операційної

рентабельності з 48,5 % до 58,4 %. Розрахований чистий економічний ефект становить 2280 тис. грн, а термін окупності витрат не перевищує 0,12 року, що свідчить про високу економічну привабливість запропонованих управлінських рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що запропонований комплекс заходів щодо удосконалення управління ефективністю операційної діяльності забезпечує формування сучасної системи операційного менеджменту у ФГ «Вікторія». Впровадження системи моніторингу виробничих ресурсів, оптимізація операційних процесів, використання цифрових технологій та вдосконалення механізмів контролю дозволять підвищити результативність діяльності підприємства, забезпечити більш повне використання його ресурсного потенціалу та створити необхідні передумови для сталого розвитку господарства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2024. № 2(261). С. 72–79. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Підручник. К.: Кондор, 2016. 378 с.
3. Войнаренко М.П., Дзюбенко О.М. Управління ресурсним потенціалом підприємства: Монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 312 с.
4. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 488 с.
5. Давиденко Н.М. Економічна стійкість аграрних підприємств в умовах глобалізації: Монографія. К.: Компринт, 2015. 360 с.
6. Дикань В.Л., Назаренко І.Л. Управління бізнес-процесами підприємства: Навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 264 с.
7. Дієсперов В.С. Ефективність сільськогосподарського виробництва: Монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2013. 275 с.
8. Жук В.М., Бездушна Ю.С. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління аграрними підприємствами // Економіка АПК. 2020. № 12. С. 23–31.
9. Замула І.В., Танасієва М.М. Аналітичне забезпечення управління підприємством: Монографія. Житомир: ЖДТУ, 2017. 376 с.
10. Іванілов О.С. Економіка підприємства: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
11. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. Житомир: ЖНАЕУ, 2016. 412 с.
12. Коваленко О.В., Лисенко Ю.Г. Управління виробничими ресурсами аграрного підприємства // Агросвіт. 2022. № 8. С. 43–49.
13. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлапьонов Л.Ю. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2017. 368 с.

14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2015. 308 с.

15. Мармуль Л.О., Романюк І.А. Управління ефективністю діяльності аграрних підприємств: Монографія. Херсон: Айлант, 2018. 368 с.

16. Месель-Веселяк В.Я. Економічні умови розвитку аграрного виробництва в Україні: Монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2015. 278 с.

17. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2021. 548 с.

18. Могилова М.М. Ефективність використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств // Економіка АПК. 2019. № 6. С. 75–82.

19. Нагаєв В.М. Аграрний менеджмент: Навчальний посібник. Херсон: Олді-Плюс, 2020. 268 с.

20. Онищенко С.В., Смоляк В.А. Управління ефективністю діяльності підприємств аграрного сектору економіки // Економіка АПК.2021. № 10.С.67–75.

21. Орлов О.О. Планування діяльності підприємства: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 336 с.

22. Остапенко Я.О., Костенко Т.Д. Управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації економіки // Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 82. С. 88–94.

23. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013

24. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288

25. Пальчик І. М. Управління логістичною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 20 верес. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 114–115. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/5bdc1852-872f-43c7-8343-b4ebbc530687/content#page=114

26. Пальчик І.М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. Scientificjournal «Fundamentalisscientiam». 2017. №12. С. 12 – 18.

27. Пархомець М.К., Уніят Л.М. Економіка аграрних підприємств: Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 365 с.

28. Пилипенко А.А., Пилипенко О.М. Організація виробництва: Навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 340 с.

29. Плахтій Т.Ф., Коваль Н.В. Формування системи операційного менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації // Економічний форум. 2024. № 1. С. 112–118.

30. Покропивний С.Ф., Черваньов Д.М. Бізнес-планування: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2014. 528 с.

31. Саблук П.Т., Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф. Організаційно-економічна модернізація аграрної сфери: Монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2014. 496 с.

32. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу.// Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125

33. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2015. 505 с.

34. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. №3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 30.05.2026).

35. Сумець О.М. Операційний менеджмент: Теоретичні аспекти і практичні завдання: Підручник. Харків: ХАІ, 2013. 344 с.

36. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: Навчальний посібник. К.: Каравела, 2021. 320 с.

37. Ткачук В.А., Паламарчук В.Д. Організація виробництва в аграрних підприємствах: Навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ, 2017. 398 с.

38. Федулова Л.І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової трансформації економіки: Монографія. К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2021. 480 с.

39. Хринюк О.С., Бова Т.В. Управління ефективністю діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 19. С. 124–130.

40. Череп А.В., Северина С.В. Ефективність управління підприємством в умовах цифровізації економіки // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2023. № 2. С. 88–95.

41. Шебаніна О.В., Кормишкін Ю.А., Кормишкіна С.Г. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та напрями її підвищення: Монографія. Миколаїв: МНАУ, 2018. 324 с.

42. Яцух О.О., Захарченко В.І. Економічна ефективність діяльності аграрних підприємств та напрями її підвищення // Агросвіт. 2024. № 5. С. 21–28.

43. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2025. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461

44. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2025). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. https://doi.org/10.15544/mts.2025.31.

ДОДАТКИ

Додаток А

Удосконалена організаційно-управлінська схема операційної діяльності ФГ «Вікторія»

