

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ КРИЗОВОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Дар'я КАЛАФАТ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

« 20 року

КАЛАФАТ ДАР'Ї РОМАНІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах кризового економічного середовища», керівник роботи Пальчик Ігор Миколайович, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2026 р. № ____.
2. Термін подання студентом роботи – 3 червня 2026 року.
3. Вихідні дані до роботи: Річні звіти селянського (фермерського) господарства «Катюша» (Самарівський район, Дніпропетровська область) за 2023–2025 роки, виробничо-фінансові плани підприємства, дані бухгалтерського обліку та внутрішньої управлінської звітності, показники витрат на виробництво та реалізацію продукції, спеціалізовані літературні джерела з операційного менеджменту, управління витратами та ресурсами аграрних підприємств.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні основи управління виробничо-операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах кризового економічного середовища. 2. Аналіз сучасного стану та оцінка ефективності системи управління операційною діяльністю СФГ «Катюша». 3. Формування стратегічних рішень щодо оптимізації адміністрування основної діяльності аграрного підприємства та розрахунок прикладного ефекту від їх реалізації. 4. Висновки та пропозиції.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). 1. Основні економічні показники виробничої діяльності С(Ф)Г «Катюша» (таблиці). 2. Структура земельних угідь С(Ф)Г «Катюша». 3. Динаміка структури посівних площ сільськогосподарських культур за 2021–2025 рр. 4. Динаміка фондівдачі та фондоозброєності підприємства. 5. Динаміка основних економічних результатів діяльності С(Ф)Г «Катюша» з аналітичним вирівнюванням. 6. Структура операційних витрат С(Ф)Г «Катюша».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «15» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми, об'єкта дослідження та розробка плану кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	
2.	Збір вихідних матеріалів по СФГ «Катюша»	Жовтень - грудень 2025 року	
3.	Опрацювання літературних джерел та написання теоретичного розділу	Січень - лютий 2026 року	
4.	Аналіз операційної діяльності та виробничо-економічних результатів підприємства, написання 2-го розділу роботи	Березень - квітень 2026 року	
5.	Розробка заходів з удосконалення управління операційною діяльністю та їх економічне обґрунтування	Травень 2026 року	
6.	Формування висновків, пропозицій та оформлення роботи	Травень 2026 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	

Здобувачка

_____ (підпис)

Дар'я КАЛАФАТ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ	8
1.1. Сутність, зміст та особливості управління операційною діяльністю аграрних підприємств.....	8
1.2. Вплив кризового економічного середовища на операційну діяльність та механізми адаптації підприємств.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СФГ «КАТЮША»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз виробничо-операційної діяльності підприємства	26
2.2. Оцінка ефективності управління операційними процесами та виявлення проблем у діяльності підприємства.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СФГ «КАТЮША»	48
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення управління операційною діяльністю підприємства	48
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ.	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах функціонування сільськогосподарського сегменту економіки України особливої ваги набуває ефективність управління операційною діяльністю підприємств. Посилення кризових явищ, зумовлених макроекономічною нестабільністю, військовими ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості ресурсів та коливаннями ринкової кон'юнктури, суттєво ускладнює процеси організації виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції. За таких умов підприємства змушені оперативно адаптувати свої управлінські системи до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності операційних процесів.

Операційна діяльність є базовою складовою функціонування аграрного підприємства, оскільки саме вона забезпечує трансформацію ресурсів у готову продукцію. Її ефективність безпосередньо впливає на рівень собівартості, продуктивність виробництва, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Водночас кризові явища спричиняють зростання витрат, дефіцит матеріально-технічних ресурсів, зниження платоспроможності споживачів і нестабільність каналів збуту, що потребує впровадження сучасних підходів до управління операційною діяльністю.

Особливого значення набуває вдосконалення системи управління операційною діяльністю в аграрних підприємствах середнього масштабу, які мають обмежені ресурси та водночас змушені функціонувати в умовах високої невизначеності. У цьому контексті важливим є застосування процесного підходу, оптимізація використання виробничих ресурсів, удосконалення логістичних процесів, а також впровадження інструментів антикризового управління.

Селянське (фермерське) господарство «Катюша» Самарівського району Дніпропетровської області є типовим представником аграрних підприємств, діяльність яких зосереджена на вирощуванні зернових, бобових культур та

насіння олійних культур. Підприємство обробляє понад 780 га земель та здійснює також допоміжні види діяльності у рослинництві та сфері реалізації продукції. В умовах сучасних економічних викликів підприємство стикається з проблемами оптимізації виробничих процесів, ефективного використання ресурсів, підвищення продуктивності та забезпечення стабільності операційної діяльності.

Необхідність підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах кризового середовища зумовлює актуальність дослідження та визначає потребу у розробці науково обґрунтованих підходів до вдосконалення системи управління операційною діяльністю.

Метою кваліфікаційної роботи виступає обґрунтування теперішнього фінансово-господарського становища контуру управління операційною діяльністю СФГ «Катюша» та розробка пропозицій стосовно його модернізації під час нестабільних ринкових умов.

Зважаючи на окреслену цільову спрямованість, сформульовано наступні науково-практичні завдання наукового пошуку:

- узагальнити теоретичні засади управління операційною діяльністю аграрних підприємств;
- дослідити вплив кризових факторів на організацію операційних процесів;
- провести аналіз виробничо-господарської та операційної діяльності СФГ «Катюша»;
- оцінити ефективність існуючої системи управління операційною діяльністю підприємства;
- розробити заходи щодо удосконалення управління операційною діяльністю та здійснити їх економічне обґрунтування.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту виробничо-операційної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні підходи та практичні механізми удосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства в умовах кризового економічного середовища.

Методологічний фундамент дослідження базується на застосуванні комплексу фундаментальних та специфічних прийомів аналізу, а саме: інструментів аналізу та синтезу – задля систематизації концептуальних поглядів на менеджмент операційних процесів; фінансово-статистичного інструментарію – з метою вимірювання продуктивності праці організації; компаративного підходу – для фіксації зрушень у розрахованих параметрах операційної діяльності; структурно-функціонального погляду – для вивчення основного контуру господарства, як неподільного комплексу; засобів математичного конструювання – для доведення доцільності векторів модернізації; практико-економічного підтвердження – задля розрахунку вигоди від спроектованих заходів.

Інформаційною базою наукового пошуку виступають законодавчо-регламентуючі акти України, академічні праці українських та іноземних науковців, статистичні матеріали, фінансова та виробнича звітність СФГ «Катюша», а також результати власних аналітичних розрахунків.

Практичне значення здобутих результатів полягає у доцільності використання розроблених пропозицій задля зростання продуктивності менеджменту виробничим процесом сільськогосподарських суб'єктів. Реалізація розроблених заходів сприятиме оптимізації використання ресурсів, зниженню витрат, підвищенню продуктивності та забезпеченню стабільності функціонування підприємства в умовах кризових викликів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить у собі вступну частину, 3 розділи, фінальні підсумки, перелік опрацьованої літератури й додатки. Робота містить теоретичне обґрунтування, аналітичні дослідження діяльності підприємства та розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення управління операційною діяльністю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність, зміст та особливості управління операційною діяльністю аграрних підприємств

Ефективне функціонування сільськогосподарських суб'єктів за теперішніх обставин вагомою частиною зумовлюється якістю побудови внутрішніх операційних процесів. Саме операційна діяльність забезпечує реалізацію основної мети підприємства — виробництво конкурентоспроможної продукції з оптимальним рівнем витрат і належною якістю. В умовах трансформаційних змін економіки, зростання невизначеності та посилення кризових явищ питання вдосконалення управління операційними процесами набуває особливої актуальності.

Аграрний сектор має низку специфічних особливостей, які суттєво впливають на організацію операційної діяльності. До них належать залежність від природно-кліматичних умов, сезонний характер виробництва, тривалі виробничі цикли, використання біологічних активів та підвищений рівень ризикованості. У сукупності ці фактори ускладнюють процес планування, організації та контролю операційної діяльності, що вимагає застосування спеціалізованих підходів до управління [3].

Кризове економічне середовище, що сформувалося внаслідок макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів, воєнних викликів та порушення логістичних зв'язків, значно підсилює негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність аграрних підприємств. За таких умов відбувається зростання виробничих витрат, ускладнюється доступ до матеріально-технічних ресурсів, виникають перебої у збуті продукції, що безпосередньо позначається на ефективності операційної діяльності.

Операційна діяльність є ключовою складовою функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме вона забезпечує процес створення продукції або надання послуг, що формують основний дохід суб'єкта господарювання. У загальному розумінні операційна діяльність охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на трансформацію ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних) у готову продукцію, яка має споживчу цінність і реалізується на ринку.

З позицій сучасної економічної науки операційну діяльність доцільно розглядати як системно організований процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль виробничо-господарських операцій. Вона є центральною ланкою в системі менеджменту підприємства, оскільки безпосередньо впливає на формування собівартості продукції, рівень продуктивності праці, ефективність використання ресурсів і кінцеві фінансові результати [7].

У контексті аграрного виробництва операційна діяльність має специфічний зміст, зумовлений особливостями галузі. Вона включає процеси обробітку ґрунту, посіву, догляду за посівами, збирання врожаю, первинної обробки продукції, її зберігання та підготовки до реалізації. Таким чином, операційна діяльність аграрного підприємства поєднує виробничі, технологічні та логістичні процеси, які формують єдиний операційний цикл.

Важливою характеристикою операційної діяльності є її безперервність та взаємозалежність окремих етапів. Порушення на будь-якій стадії операційного процесу може призвести до зниження ефективності всієї системи. Наприклад, несвоєчасне забезпечення матеріально-технічними ресурсами або збій у логістичних операціях може спричинити затримки у виробництві, втрати врожаю або погіршення якості продукції [14].

Операційна діяльність також виступає основою формування конкурентних переваг підприємства. Ефективне управління операційними процесами дозволяє досягти оптимального співвідношення між витратами і результатами, забезпечити стабільну якість продукції, підвищити гнучкість виробництва та

здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. У сучасних умовах це особливо важливо, оскільки конкуренція на аграрних ринках посилюється, а вимоги споживачів до якості та своєчасності постачання продукції зростають.

З економічної точки зору операційна діяльність тісно пов'язана з формуванням доданої вартості. У процесі трансформації ресурсів у готову продукцію створюється нова вартість, яка є джерелом прибутку підприємства. При цьому ефективність операційної діяльності визначається рівнем витрат на одиницю продукції, продуктивністю використання ресурсів, а також здатністю підприємства забезпечувати стабільний обсяг виробництва.

Для більш повного розуміння сутності операційної діяльності доцільно розглянути її структуру як системи взаємопов'язаних елементів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Узагальнена схема операційної діяльності підприємства

Як видно з рисунка, операційна діяльність підприємства включає такі основні елементи: вхідні ресурси (земля, праця, капітал, матеріали, інформація), операційний процес (виробничі та технологічні операції), вихід (готова продукція або послуги), а також зворотний зв'язок, що забезпечує контроль і

коригування діяльності. Така структура свідчить про системний характер операційної діяльності та необхідність комплексного підходу до її управління.

На поточному етапі виняткової ваги набуває координація виробничого процесу з рештою функціональних сфер підприємства, зокрема логістикою, маркетингом і фінансами. Це дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, оптимізувати потоки ресурсів і підвищити загальну ефективність діяльності підприємства. Зокрема, ефективна взаємодія операційної діяльності та логістики сприяє зниженню витрат на транспортування і зберігання продукції, а інтеграція з маркетингом дозволяє краще враховувати потреби ринку при плануванні виробництва.

Необхідно також зазначити, що управління операційною діяльністю передбачає прийняття рішень на різних рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному. На стратегічному рівні визначаються основні напрями розвитку виробництва, обсяги та структура продукції, на тактичному — плануються ресурси та виробничі програми, а на оперативному — здійснюється безпосереднє управління виробничими процесами.

Операційна діяльність є центральним елементом функціонування підприємства, який визначає його економічну результативність та конкурентоспроможність. Її ефективне управління забезпечує раціональне використання ресурсів, стабільність виробництва та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У подальшому дослідженні це створює основу для аналізу операційної системи конкретного аграрного підприємства та обґрунтування напрямів її удосконалення в умовах кризового економічного середовища [17].

Операційна система підприємства є складною багаторівневою сукупністю взаємопов'язаних елементів, які забезпечують перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію. Її ефективне функціонування визначається не лише наявністю ресурсів, але й рівнем їх організації, узгодженістю процесів та якістю управлінських рішень. У сучасних умовах господарювання, особливо в аграрному секторі, структура операційної системи набуває важливого значення,

оскільки від її збалансованості залежить результативність виробничої діяльності підприємства.

Операційну систему доцільно розглядати як інтегровану модель, що включає сукупність ресурсних, процесних та управлінських елементів. Основу такої системи становлять ресурси, які є вихідною базою для здійснення операційної діяльності. До них належать земельні, матеріально-технічні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. Усі вони перебувають у тісному взаємозв'язку та формують потенціал підприємства.

Земельні ресурси виступають базовим фактором виробництва в аграрному секторі. Їх якість, площа, структура угідь та рівень родючості безпосередньо впливають на обсяги виробництва та ефективність діяльності підприємства. Матеріально-технічні ресурси охоплюють сільськогосподарську техніку, обладнання, паливно-мастильні матеріали, насіння, добрива та інші виробничі засоби, які забезпечують реалізацію технологічних процесів.

Трудові ресурси є важливим елементом операційної системи, оскільки саме вони забезпечують виконання виробничих операцій, управління процесами та прийняття рішень. Кваліфікація персоналу, рівень його мотивації та організація праці значною мірою визначають ефективність функціонування підприємства. Фінансові ресурси забезпечують можливість придбання матеріально-технічних засобів, фінансування виробничих процесів та реалізацію інвестиційних програм. Інформаційні ресурси, у свою чергу, виступають основою для прийняття управлінських рішень, планування та контролю операційної діяльності.

Наступним ключовим елементом операційної системи є виробничі процеси, які забезпечують трансформацію ресурсів у готову продукцію. У аграрному підприємстві вони мають чітко визначену послідовність і включають такі стадії, як підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю та первинна обробка продукції. Кожна з цих стадій потребує відповідного ресурсного забезпечення та координації дій.

Вагомим елементом операційної системи постають товаропровідні процедури, котрі гарантують обіг речових ресурсів як у внутрішніх підрозділах фірми, так і на зовнішньому ринку. Вони включають закупівлю запасів, локальне перерозподілення сировини, складування товарів та їх доставку кінцевим покупцям. Рациональна побудова транспортно-складських зв'язків дає змогу мінімізувати виробничі видатки, прискорити перебіг технологічних циклів і покращити якість взаємодії із замовниками..

Окрему роль у структурі операційної системи відіграє підсистема управління, яка забезпечує координацію всіх елементів системи. Вона включає функції планування, організації, мотивації та контролю. Саме завдяки управлінській підсистемі досягається узгодженість дій між різними підрозділами підприємства та забезпечується досягнення поставлених цілей.

Для систематизації елементів операційної системи аграрного підприємства доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура операційної системи аграрного підприємства та характеристика її елементів

Елемент системи	Складові елемента	Характеристика
<i>Ресурсна підсистема</i>	Земельні, матеріально-технічні, трудові, фінансові, інформаційні ресурси	Формує виробничий потенціал підприємства та визначає можливості здійснення операційної діяльності
<i>Виробнича підсистема</i>	Технологічні процеси (обробіток ґрунту, посів, догляд, збирання, обробка)	Забезпечує перетворення ресурсів у готову продукцію
<i>Логістична підсистема</i>	Постачання, транспортування, зберігання, розподіл продукції	Забезпечує рух матеріальних потоків і мінімізацію витрат
<i>Управлінська підсистема</i>	Планування, організація, мотивація, контроль	Координує діяльність усіх елементів системи та забезпечує досягнення цілей
<i>Інформаційна підсистема</i>	Облік, аналіз, звітність, цифрові технології	Забезпечує інформаційне забезпечення управління та прийняття рішень

Як видно з таблиці, операційна система підприємства має комплексний характер і включає кілька взаємопов'язаних підсистем. Ефективність її функціонування залежить від рівня інтеграції цих підсистем та узгодженості їх взаємодії. Недостатня координація між елементами системи може призвести до втрат ресурсів, зниження продуктивності та погіршення фінансових результатів підприємства [22].

На поточному етапі виняткової ваги набуває нарощування еластичності виробничого контуру, його спроможності оперативно пристосовуватися до трансформацій ринкового простору. Даний результат забезпечується шляхом раціоналізації архітекtonіки активів, інтеграції новітніх технологічних рішень, модернізації товаропровідних зв'язків та зростання результативності менеджменту.

Структура операційної системи аграрного підприємства є складною та багатокомпонентною, що вимагає системного підходу до її дослідження та управління. Розуміння складу та функцій її елементів дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та створює основу для розробки заходів щодо її вдосконалення, що буде розглянуто у наступних розділах роботи.

Управління операційною діяльністю в аграрному секторі має низку специфічних особливостей, які суттєво відрізняють його від інших галузей економіки. Це зумовлено передусім природно-біологічним характером виробництва, сезонністю виконання робіт, високим рівнем ризиків та значною залежністю результатів діяльності від зовнішніх факторів. У сукупності ці особливості формують специфічні підходи до організації, планування та контролю операційних процесів на аграрних підприємствах.

Однією з ключових характеристик аграрного виробництва є його тісний зв'язок із природними умовами. Результати діяльності підприємства значною мірою залежать від погодно-кліматичних факторів, таких як температура, кількість опадів, тривалість вегетаційного періоду тощо. Це ускладнює процес планування операційної діяльності, оскільки підприємство не може повністю контролювати вплив цих факторів. У зв'язку з цим особливого значення набуває розробка

адаптивних планів виробництва, які передбачають можливість коригування операційних процесів залежно від змін зовнішнього середовища.

Ще однією важливою особливістю є сезонний характер виробництва. Більшість виробничих процесів в аграрному секторі має чітко визначену часову прив'язку, що обумовлює нерівномірність завантаження ресурсів протягом року. Наприклад, у періоди посівної та збиральної кампаній спостерігається максимальна інтенсивність використання техніки, трудових і матеріальних ресурсів, тоді як у міжсезоння їх завантаження суттєво знижується. Це потребує ефективного планування використання ресурсів, а також застосування гнучких форм організації праці.

Суттєвий вплив на управління операційною діяльністю має також біологічний характер виробничих процесів. Вирощування сільськогосподарських культур пов'язане з природними циклами розвитку рослин, які мають певну тривалість і не можуть бути значно скорочені. Це обмежує можливості прискорення виробничого процесу та вимагає точного дотримання технологічних термінів виконання операцій. Порушення агротехнічних строків може призвести до значного зниження врожайності та якості продукції.

Важливою особливістю аграрного виробництва є високий рівень ризикованості операційної діяльності. До основних ризиків належать природно-кліматичні, виробничі, фінансові та ринкові ризики. Нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію, коливання вартості ресурсів, обмежений доступ до фінансування та зміни в державному регулюванні також впливають на ефективність діяльності підприємств. У таких умовах управління операційною діяльністю повинно передбачати використання інструментів ризик-менеджменту, диверсифікацію виробництва та створення резервів.

Не менш важливою є специфіка формування витрат у аграрному секторі. Значна частина витрат має авансовий характер і здійснюється задовго до отримання кінцевого результату. Наприклад, витрати на насіння, добрива, паливно-мастильні матеріали та оплату праці здійснюються на початкових

етапах виробничого циклу, тоді як дохід формується лише після реалізації продукції. Це створює потребу у забезпеченні достатнього рівня фінансових ресурсів та ефективному управлінні грошовими потоками.

Особливості управління операційною діяльністю в аграрному секторі також пов'язані з необхідністю забезпечення тісної взаємодії між виробничими та логістичними процесами. Оперативна закупівля матеріальних активів, налагодження складування товарів та їх доставка мають доленосний вплив на утримання якісних параметрів врожаю й граничне урізання псування валового збору. На поточному етапі, в період систематичних збоїв у ланках постачання, раціональний менеджмент речових потоків перетворюється на один із фундаментальних чинників безперебійної та результативної роботи агропідприємства.

Для більш системного узагальнення особливостей управління операційною діяльністю в аграрному секторі доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні особливості управління операційною діяльністю аграрних підприємств

Особливість	Характеристика	Вплив на управління
Залежність від природних умов	Виробництво залежить від клімату та погодних факторів	Необхідність адаптивного планування та гнучких управлінських рішень
Сезонність виробництва	Нерівномірність виконання робіт протягом року	Потреба у раціональному розподілі ресурсів та оптимізації їх використання
Біологічний характер процесів	Тривалість виробничих циклів визначається природними законами	Обмеження можливостей прискорення виробництва та необхідність дотримання технологій
Високий рівень ризиків	Вплив природних, економічних та ринкових факторів	Використання інструментів управління ризиками та диверсифікації
Специфіка витрат	Авансовий характер витрат та відкладений результат	Необхідність ефективного управління фінансовими ресурсами
Логістичні обмеження	Складність транспортування та зберігання продукції	Важливість розвитку логістичної інфраструктури та оптимізації потоків

Як демонструють наведені дані, менеджмент виробничого процесу в сільськогосподарській сфері вимагає зваження розлогого переліку чинників, що зумовлюють продуктивність життєдіяльності організації. Нехтування зазначеними нюансами загрожує безгосподарним витрачанням наявного потенціалу, зниження продуктивності та втрати конкурентних позицій на ринку.

За теперішніх обставин виняткового статусу завойовує інтеграція прогресивних концепцій у керівництво технологічними циклами, передусім діджитал-інструментів, методик прецизійного агровиробництва, роботизованих комплексів моніторингу та залучення моделюючих платформ задля вибору адміністративних кроків. Вказана модернізація дає змогу оптимізувати витрати наявного потенціалу, урізати масштаб загроз і гарантувати безперебійність життєдіяльності організації попри деструктивні чинники ринкового простору [22].

Отже, управління операційною діяльністю в аграрному секторі має комплексний характер і вимагає врахування специфічних особливостей галузі. Розуміння цих особливостей створює основу для формування ефективної системи управління, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємства та його адаптацію до сучасних економічних викликів.

1.2. Вплив кризового економічного середовища на операційну діяльність та механізми адаптації підприємств

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах підвищеної економічної нестабільності, що обумовлює формування так званого кризового економічного середовища. Під кризовим середовищем варто вбачати комплекс несприятливих екзогенних та ендегенних чинників, котрі дестабілізують безперебійність життєдіяльності організацій, погіршують результативність їх роботи й дезорганізують процедуру вибору адміністративних кроків. За подібних обставин виняткової ваги набуває

мобільність підприємств стосовно пристосування власного виробничого контуру до трансформацій, що розгортаються у макроекономічному оточенні.

Кризове економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільністю макроекономічних показників, частими змінами ринкової кон'юнктури та посиленням конкурентного тиску. Для аграрного сектору ці явища мають ще більш складний характер, оскільки поєднуються з природними та технологічними особливостями виробництва. У результаті підприємства змушені функціонувати в умовах постійного ризику та обмеженості ресурсів.

Одним із ключових проявів кризового середовища є макроекономічна нестабільність, яка проявляється у коливаннях валютного курсу, інфляційних процесах та зростанні вартості ресурсів. Для аграрних підприємств це означає підвищення цін на паливно-мастильні матеріали, добрива, засоби захисту рослин, техніку та інші виробничі ресурси. Водночас ціни на сільськогосподарську продукцію часто формуються під впливом зовнішніх ринків і не завжди компенсують зростання витрат, що призводить до зниження рентабельності виробництва.

Важливим фактором формування кризового середовища є порушення логістичних ланцюгів. У сучасних умовах аграрні підприємства стикаються з труднощами транспортування продукції, обмеженням доступу до зовнішніх ринків, зростанням вартості логістичних послуг та нестачею транспортної інфраструктури. Це негативно впливає на своєчасність реалізації продукції та збільшує витрати підприємств.

Не менш суттєвим проявом кризового середовища є зниження платоспроможності споживачів та нестабільність попиту. Коливання попиту на сільськогосподарську продукцію ускладнює планування обсягів виробництва та реалізації, що може призвести як до надлишків продукції, так і до її дефіциту. У результаті підприємства стикаються з необхідністю постійного коригування виробничих планів і пошуку нових ринків збуту.

Особливу роль у формуванні кризового середовища відіграють воєнні та політичні фактори, які безпосередньо впливають на функціонування аграрного сектору України. Вони призводять до втрати частини виробничих ресурсів, обмеження доступу до земельних угідь, руйнування інфраструктури та ускладнення зовнішньоекономічної діяльності. У таких умовах підприємства змушені переглядати свої стратегії розвитку та адаптувати операційну діяльність до нових реалій.

Кризове економічне середовище також супроводжується фінансовими обмеженнями, які проявляються у зниженні доступності кредитних ресурсів, підвищенні відсоткових ставок та зростанні фінансових ризиків. Для аграрних підприємств, які мають значну потребу в обігових коштах, це створює додаткові труднощі у забезпеченні виробничого процесу та реалізації інвестиційних проектів.

З метою систематизації основних проявів кризового економічного середовища в аграрному секторі доцільно представити їх у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні прояви кризового економічного середовища в аграрному секторі

Фактор кризового середовища	Прояви	Наслідки для підприємства
Макроекономічна нестабільність	Інфляція, коливання валютного курсу, зростання цін на ресурси	Підвищення собівартості продукції, зниження прибутковості
Логістичні обмеження	Порушення транспортних зв'язків, зростання вартості перевезень	Затримки реалізації продукції, збільшення витрат
Нестабільність попиту	Колівання ринкової кон'юнктури, зниження платоспроможності	Ускладнення планування виробництва, ризик нереалізації продукції
Воєнно-політичні фактори	Втрата ресурсів, руйнування інфраструктури, обмеження експорту	Зниження виробничого потенціалу, зростання ризиків
Фінансові обмеження	Недоступність кредитів, високі відсоткові ставки	Обмеження інвестиційної діяльності, дефіцит обігових коштів

Нестабільний ринковий простір відзначається багатовекторною структурою та зачіпає різноманітні площини життєдіяльності сільськогосподарських суб'єктів. Його вплив проявляється як у виробничій, так і у фінансовій та збутовій сферах діяльності, що потребує системного підходу до управління підприємством.

У сучасних умовах підприємства повинні не лише реагувати на негативні прояви кризового середовища, але й активно формувати механізми адаптації до них. Це передбачає удосконалення системи управління операційною діяльністю, підвищення ефективності використання ресурсів, диверсифікацію виробництва та розвиток альтернативних каналів збуту.

Кризове економічне середовище є складним і багатогранним явищем, яке суттєво впливає на діяльність аграрних підприємств. Розуміння його сутності та основних проявів створює основу для подальшого дослідження впливу кризових факторів на операційну діяльність підприємства та розробки ефективних заходів щодо її удосконалення.

Значний вплив на ефективність операційної діяльності мають порушення у системі ресурсного забезпечення. Нестабільність постачання, дефіцит окремих видів ресурсів або затримки їх надходження призводять до збоїв у виробничих процесах. У результаті підприємство змушене коригувати виробничі плани, що знижує ефективність використання техніки та трудових ресурсів, а також може спричинити недоотримання запланованого обсягу продукції.

Важливим аспектом є вплив кризових факторів на продуктивність операційної діяльності. Через обмеженість ресурсів, зношеність технічної бази та недостатній рівень інвестицій знижується ефективність використання виробничого потенціалу. Це проявляється у зменшенні врожайності, зростанні втрат під час збирання та зберігання продукції, а також у підвищенні трудомісткості виробничих процесів.

Кризове середовище також суттєво впливає на логістичні процеси підприємства. Порушення транспортних зв'язків, обмежений доступ до ринків збуту, зростання вартості перевезень та нестача складських потужностей призводять до затримок у реалізації продукції та збільшення витрат на її

зберігання. У деяких випадках це може спричинити втрату якості продукції або її псування, що негативно впливає на фінансові результати підприємства.

Окремо слід відзначити вплив кризових факторів на управління трудовими ресурсами. Міграційні процеси, дефіцит кваліфікованої робочої сили, зниження рівня мотивації персоналу та ускладнення організації праці негативно впливають на ефективність виконання операційних процесів. У результаті зростає ризик помилок, знижується продуктивність праці та погіршується якість виконання робіт.

Фінансові обмеження, характерні для кризового середовища, також мають суттєвий вплив на операційну діяльність підприємства. Обмежений доступ до кредитних ресурсів, нестача обігових коштів та зростання фінансових ризиків ускладнюють фінансування виробничого процесу, що може призвести до скорочення обсягів виробництва або відмови від інвестиційних проектів.

Для більш наочного відображення системного впливу кризових факторів на операційну діяльність аграрного підприємства доцільно узагальнити основні напрями їх впливу у вигляді структурної схеми (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Вплив кризових факторів на операційну діяльність аграрного підприємства

Як видно з рисунка, кризові фактори мають багатовекторний характер впливу на операційну діяльність підприємства та охоплюють ключові функціональні сфери його діяльності. Зокрема, макроекономічні чинники впливають на ресурсне забезпечення підприємства через зростання цін на матеріально-технічні ресурси, що, у свою чергу, позначається на виробничих витратах.

Логістичні обмеження спричиняють порушення матеріальних потоків, що негативно впливає на своєчасність виконання операційних процесів та реалізацію продукції. Фінансові фактори обмежують можливості підприємства щодо залучення необхідних ресурсів і реалізації інвестиційних заходів, що знижує загальну ефективність операційної діяльності.

Кадрові чинники, зумовлені браком трудових ресурсів та падінням ступеня зацікавленості колективу, відображаються на віддачі співробітників і кондиціях реалізації технологічних процедур. У загальній масі вказані детермінанти здійснюють багатовекторний тиск на підсумки роботи організації, що виражається в погіршенні віддачі залученого потенціалу, збільшенні видатків та регресі комерційних індикаторів.

Кризове економічне середовище чинить системний вплив на операційну діяльність підприємства, що потребує комплексного підходу до управління та розробки адаптаційних механізмів, які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

Функціонування аграрних підприємств у кризовому економічному середовищі потребує не лише реагування на негативні зовнішні впливи, але й активного формування ефективних механізмів адаптації операційної діяльності. У сучасних умовах ключовим завданням управління є забезпечення гнучкості, стійкості та ефективності операційної системи підприємства шляхом впровадження інноваційних підходів і використання сучасних управлінських інструментів.

Одним із базових напрямів адаптації є впровадження антикризового управління операційною діяльністю. Його сутність полягає у своєчасному

виявленні ризиків, оцінці їх впливу на діяльність підприємства та розробці заходів щодо їх мінімізації. Антикризове управління передбачає формування системи моніторингу зовнішнього середовища, оперативне коригування виробничих планів, диверсифікацію діяльності та створення резервів ресурсів.

Важливим інструментом адаптації є оптимізація використання ресурсів підприємства. У кризових умовах особливого значення набуває раціональне використання матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів. Це передбачає зниження непродуктивних витрат, впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення ефективності використання техніки та оптимізацію структури витрат. Зокрема, застосування сучасних агротехнологій дозволяє зменшити витрати на виробництво та підвищити врожайність.

Суттєвим напрямом удосконалення управління операційною діяльністю є розвиток логістичних процесів. У сучасних умовах підприємства змушені адаптувати свої логістичні системи до нових викликів, зокрема шляхом оптимізації маршрутів транспортування, диверсифікації каналів збуту, розвитку власної складської інфраструктури та налагодження альтернативних логістичних зв'язків. Ефективне управління матеріальними потоками дозволяє знизити витрати та забезпечити безперервність операційної діяльності.

Важливу роль у забезпеченні адаптивності операційної системи відіграє цифровізація управління. Використання інформаційних систем, автоматизованих технологій обліку та аналізу, систем точного землеробства та цифрових платформ управління ресурсами дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, скоротити витрати та забезпечити оперативний контроль за виконанням виробничих процесів. Цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості діяльності підприємства та зниженню впливу людського фактору.

Не менш важливим напрямом є удосконалення управління трудовими ресурсами. У кризових умовах підприємства повинні приділяти особливу увагу підвищенню кваліфікації персоналу, впровадженню ефективних систем

мотивації та оптимізації організації праці. Гнучкі форми зайнятості, стимулювання продуктивності праці та залучення висококваліфікованих спеціалістів дозволяють підвищити ефективність виконання операційних процесів.

Значну роль у забезпеченні стійкості операційної діяльності відіграє диверсифікація виробництва та збуту продукції. Розширення асортименту продукції, освоєння нових видів діяльності та вихід на альтернативні ринки збуту дозволяють зменшити залежність підприємства від окремих сегментів ринку та знизити рівень ризиків. Це особливо актуально для аграрних підприємств, діяльність яких часто залежить від кон'юнктури окремих ринків.

Для узагальнення основних підходів та інструментів адаптації управління операційною діяльністю в умовах кризи доцільно представити їх у вигляді структурної схеми (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні підходи та інструменти адаптації управління операційною діяльністю підприємства в умовах кризи

Як видно з рисунка, сучасні підходи до адаптації операційної діяльності мають комплексний характер і охоплюють різні напрями управління

підприємством. Їх реалізація дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив кризових факторів, але й створити передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Адаптація управління операційною діяльністю в умовах кризового середовища є необхідною умовою забезпечення стійкості аграрного підприємства. Дана стратегія регламентує залучення новітніх менеджерських концепцій, раціоналізацію капіталу, розгортання товаропровідних зв'язків, інтеграцію діджитал-інструментів та зростання віддачі від експлуатації кадрової місткості. Практичне впровадження вказаних кроків дає змогу фірмам не просто утримувати життєздатність під час ринкових шоків, а й створювати унікальні ринкові козири та гарантувати сталий прогрес.

Отже, таким чином у результаті виконаного концептуального огляду доведено, що виробничий процес постає головним елементом життєдіяльності сільськогосподарського суб'єкта, котрий гарантує перетворення активів у товарні блага й закладає фундамент його комерційного успіху. Систематизація академічних поглядів дала змогу з'ясувати, що продуктивність робочого контуру безпосередньо зумовлюється ступенем упорядкованості технологічних циклів, доцільністю експлуатації потенціалу та зваженістю менеджерських кроків.

Було з'ясовано, що структура операційної системи аграрного підприємства має комплексний характер і включає взаємопов'язані підсистеми: ресурсну, виробничу, логістичну, управлінську та інформаційну. Визначено, що узгодженість їх функціонування є необхідною умовою забезпечення ефективності операційної діяльності. Водночас специфічні особливості аграрного виробництва, зокрема залежність від природно-кліматичних умов, сезонність, біологічний характер процесів та високий рівень ризикованості, значно ускладнюють процес управління та потребують застосування адаптивних підходів.

.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СФГ «КАТЮША»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз виробничо-операційної діяльності підприємства

Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою визначається рівнем організації його операційної діяльності та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах кризового економічного середовища особливої актуальності набуває проведення комплексного аналізу діяльності підприємства з метою виявлення факторів, що впливають на його ефективність, а також визначення резервів підвищення результативності операційних процесів.

Аналітичне дослідження діяльності підприємства є необхідною передумовою для обґрунтування управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління операційною діяльністю. Воно дозволяє оцінити рівень використання ресурсів, ефективність виробничих процесів, стан матеріально-технічної бази, організацію логістичних потоків, а також визначити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства.

Селянське (фермерське) господарства «Катюша» є аграрним підприємством, яке функціонує в Самарівському районі Дніпропетровської області та спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових культур і насіння олійних культур.

Важливою передумовою ефективного функціонування операційної системи аграрного підприємства є наявність достатнього земельного потенціалу та його раціональне використання. Земельні ресурси виступають основним засобом виробництва в сільському господарстві та значною мірою визначають масштаби діяльності підприємства, структуру виробництва й рівень його економічної ефективності. Тому на початковому етапі аналізу доцільно

дослідити склад земельних угідь СФГ «Катюша», їх структуру та основні показники використання земельного фонду. Для цього проведемо аналіз земельних ресурсів господарства за 2023–2025 рр., результати якого наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз використання земельного фонду СФГ «Катюша. Аналіз використання земельного фонду його склад, структура та ефективність

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Загальна земельна площа, га	780,0	782,5	785,0	100,6
Сільськогосподарські угіддя, га	776,0	779,0	781,5	100,7
у т. ч. рілля, га	758,0	763,0	768,0	101,3
Багаторічні насадження, га	2,0	2,0	2,0	100,0
Сіножаті та пасовища, га	16,0	14,0	11,5	71,9
Несільськогосподарські землі, га	4,0	3,5	3,5	87,5
Рівень сільськогосподарського освоєння земель, %	99,5	99,6	99,6	+0,1 в.п.
Рівень розораності сільськогосподарських угідь, %	97,7	97,9	98,3	+0,6 в.п.
Частка ріллі в загальній земельній площі, %	97,2	97,5	97,8	+0,6 в.п.

Дані табл. 2.1 свідчать про відносно стабільний характер землекористування у СФГ «Катюша» протягом досліджуваного періоду. Загальна земельна площа господарства у 2025 р. становила 785,0 га, що на 5,0 га або 0,6 % більше порівняно з 2023 р. Паралельно зазначається несуттєве зростання масштабів агроугідь і культивованих масивів, що вказує на планомірне нарощування спроможностей підприємства.

У структурі земельних ресурсів переважає рілля, частка якої перевищує 97 % загальної площі землекористування, що відповідає рослинницькій спеціалізації господарства. Рівень сільськогосподарського освоєння земель упродовж досліджуваного періоду залишався надзвичайно високим і становив близько 99,6 %, що свідчить про максимальне залучення земельних ресурсів до господарського обороту. Водночас рівень розораності сільськогосподарських

угідь зріс з 97,7 % до 98,3 %, що характеризує інтенсивний характер використання земельного фонду.

Загалом земельні ресурси СФГ «Катюша» використовуються досить ефективно та формують належну основу для здійснення операційної діяльності. Разом із тим високий рівень розораності земель вимагає дотримання науково обґрунтованих сівозмін, застосування сучасних технологій обробітку ґрунту та реалізації заходів щодо збереження і підвищення його родючості, що є важливою умовою забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Для детального відображення змін у структурі земельного фонду підприємства доцільно розглянути динаміку окремих категорій земельних угідь у розрізі початкового та кінцевого років дослідження. Це дозволяє оцінити тенденції використання земельних ресурсів та визначити пріоритетні напрями розвитку виробничої діяльності господарства. Відповідна динаміка структури земельних угідь СФГ «Катюша» у 2023 та 2025 роках представлена на рис. 2.1.

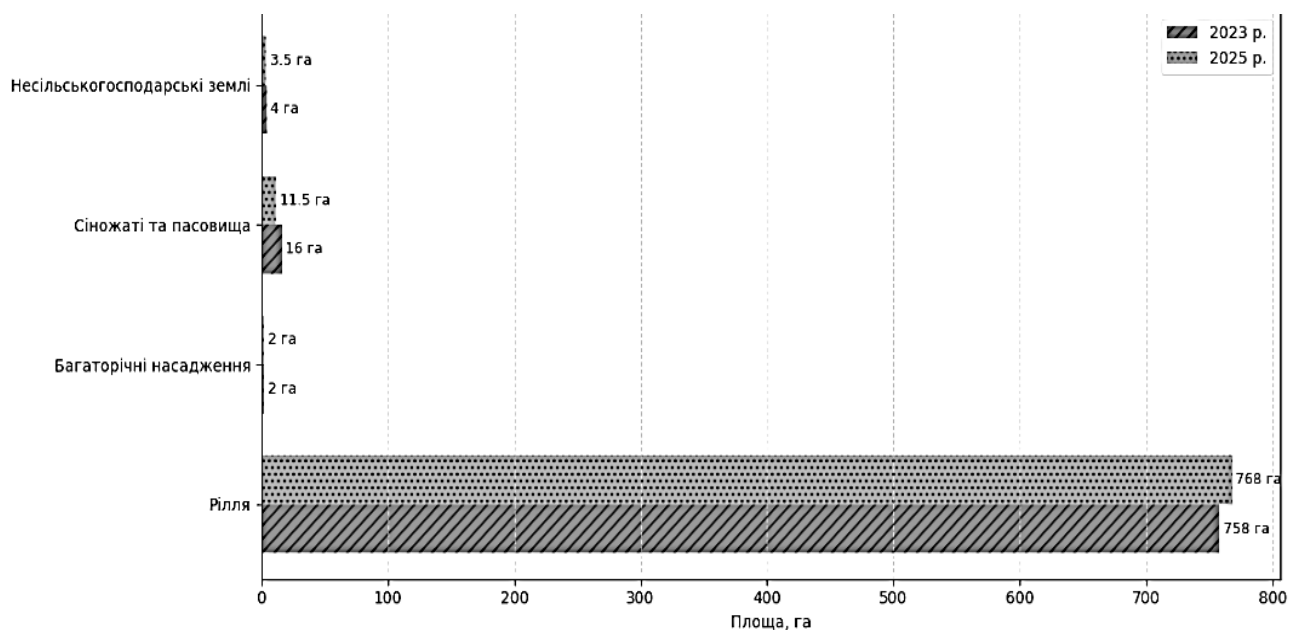


Рис. 2.1. Динаміка складу земельних угідь СФГ «Катюша» у 2023 та 2025 роках, га

Аналіз даних рис. 2.1 підтверджує тенденцію до подальшого посилення рослинницької спеціалізації господарства. Упродовж досліджуваного періоду

площа ріллі збільшилася з 758,0 до 768,0 га, або на 1,3 %, що стало наслідком більш інтенсивного залучення земельних ресурсів до виробничого процесу. Водночас площа сіножатей та пасовищ скоротилася на 4,5 га, а площі багаторічних насаджень та несільськогосподарських земель залишалися практично незмінними. Така динаміка свідчить про орієнтацію підприємства на нарощування обсягів виробництва товарної продукції рослинництва та підвищення ефективності використання земельного фонду.

Оцінка земельних ресурсів не дає повного уявлення про особливості операційної діяльності підприємства, оскільки важливе значення має структура вирощуваних сільськогосподарських культур. Саме вона визначає виробничу спеціалізацію господарства, потребу в матеріально-технічних ресурсах, рівень завантаження техніки та персоналу, а також значною мірою впливає на фінансові результати діяльності. У зв'язку з цим доцільно дослідити динаміку посівних площ основних сільськогосподарських культур у СФГ «Катюша» за 2021–2025 рр., результати чого наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Моніторинг структури та зрушень у розміщенні посівів базових сільськогосподарських культур СФГ «Катюша» за 2021–2025 рр.

Культури/Роки	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. у % до 2021 р.
Озима пшениця	280	290	300	310	320	114,3
Ячмінь	120	115	110	105	100	83,3
Соняшник	180	185	190	200	205	113,9
Ріпак озимий	71	75	80	85	91	128,6
Горох	60	55	50	45	40	66,7
Разом посівна площа	710	720	730	745	755	106,3

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про поступове розширення посівних площ підприємства та посилення його спеціалізації на виробництві зернових і олійних культур. Загальна посівна площа за досліджуваний період збільшилася з 710 га у 2021 р. до 755 га у 2025 р., або на 6,3 %. Найбільшу питому вагу в структурі посівів займає озима пшениця, площа якої зросла на 40 га та у 2025 р. становила

320 га. Одночасно спостерігається збільшення площ під соняшником та озимим ріпаком, що пов'язано з їх високою економічною ефективністю та стійким попитом на ринку.

Наведені в табл. 2.2 дані дозволяють оцінити загальні тенденції зміни посівних площ окремих культур у СФГ «Катюша», проте для більш наочного відображення динаміки виробничої спеціалізації господарства доцільно використати графічний метод аналізу. Візуалізація змін у структурі посівних площ дає можливість чіткіше простежити пріоритетні напрями розвитку рослинництва та виявити культури, частка яких зростала або скорочувалася протягом досліджуваного періоду. З цією метою на рис. 2.2 представлено динаміку розподілу посівних площ між основними сільськогосподарськими культурами у СФГ «Катюша» протягом 2021–2025 рр.

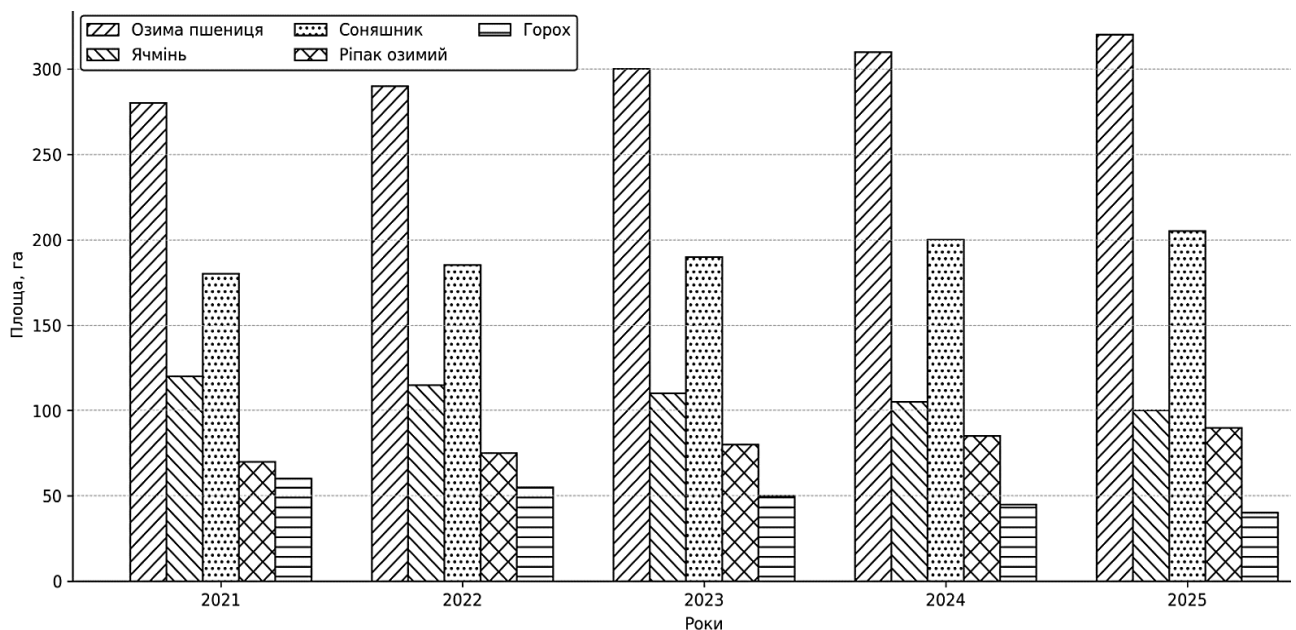


Рис. 2.2. Динаміка посівної структури основних сільськогосподарських культур СФГ «Катюша» у 2021–2025 рр., га

Дані рис. 2.2 свідчать про поступове посилення спеціалізації господарства на вирощуванні озимої пшениці, соняшнику та озимого ріпаку. Найбільші посівні площі протягом усього досліджуваного періоду займала озима пшениця, площа якої збільшилася з 280 га у 2021 р. до 320 га у 2025 р., або на 14,3 %. Також спостерігається стійка тенденція до розширення площ під соняшником та

ріпаком, що обумовлено їх високою економічною ефективністю та стабільним попитом на аграрному ринку.

Проте оцінка лише структури посівів не дозволяє повною мірою визначити результативність виробничої діяльності підприємства. Для цього необхідно дослідити фактичні результати вирощування основних сільськогосподарських культур, зокрема рівень урожайності та обсяги отриманої продукції. Саме ці показники характеризують ефективність використання земельних ресурсів, дотримання технології виробництва та вплив зовнішніх факторів на результати господарювання. З цією метою у табл. 2.3 наведено основні виробничі показники рослинництва СФГ «Катюша» за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.3

**Параметри результативності вирощування провідних видів
продукції рослинництва у СФГ «Катюша» за 2023–2025 рр.**

Культура	Оброблювана площа, га	Рівень урожайності, ц/га	Обсяг отриманої продукції, т
2023			
Озима пшениця	300	49,2	1476
Ячмінь	110	41,0	451
Соняшник	190	26,0	494
Ріпак озимий	80	27,5	220
Горох	50	28,0	140
Разом / у середньому	730	—	2781
2024			
Озима пшениця	310	47,8	1482
Ячмінь	105	39,5	415
Соняшник	200	25,2	504
Ріпак озимий	85	26,5	225
Горох	45	26,5	119
Разом / у середньому	745	—	2745
2025			
Озима пшениця	320	45,0	1440
Ячмінь	100	37,0	370
Соняшник	205	24,0	492
Ріпак озимий	90	25,0	225
Горох	40	24,0	96
Разом / у середньому	755	—	2623

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що найбільші обсяги виробництва продукції протягом досліджуваного періоду забезпечувало вирощування озимої пшениці, яка залишалася основною культурою господарства. Незважаючи на збільшення оброблюваної площі з 300 до 320 га, рівень урожайності культури у 2025 р. дещо знизився порівняно з 2023 р., що можна пояснити впливом несприятливих погодних умов та загальним погіршенням умов ведення аграрного виробництва в кризовому економічному середовищі.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо ячменю, соняшнику, ріпаку та гороху. За більшістю культур у 2025 р. відбулося зниження рівня урожайності порівняно з 2023 р., що негативно вплинуло на обсяги отриманої продукції. Особливо помітним є скорочення виробництва гороху, що було обумовлено як зменшенням площ його вирощування, так і погіршенням показників урожайності.

Загалом обсяг отриманої продукції рослинництва у господарстві зменшився з 2781 т у 2023 р. до 2623 т у 2025 р., або на 5,7 %. Це свідчить про наявність певних проблем у забезпеченні стабільності виробничих результатів та підтверджує необхідність пошуку резервів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, що стане предметом подальшого дослідження.

Результати аналізу виробництва основних видів продукції рослинництва свідчать, що ефективність операційної діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від структури посівних площ та рівня урожайності сільськогосподарських культур, а й від забезпеченості виробничими ресурсами та результативності їх використання. Земельні, трудові та матеріально-технічні ресурси формують основу виробничого потенціалу підприємства та визначають його можливості щодо досягнення запланованих виробничих результатів. У зв'язку з цим важливим етапом дослідження є оцінка забезпеченості СФГ «Катюша» виробничими ресурсами та аналіз показників ефективності їх використання. Основні результати такого аналізу наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Забезпеченість СФГ «Катюша» виробничими ресурсами та
результативність їх використання у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Загальна земельна площа, га	780,0	782,5	785,0	100,6
Сільськогосподарські угіддя, га	776,0	779,0	781,5	100,7
Рілля, га	758,0	763,0	768,0	101,3
Середньорічна кількість працівників, осіб	14	12	13	92,9
Сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га	55,4	64,9	60,1	108,5
Ріллі на 1 працівника, га	54,1	63,6	59,1	109,2
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	8920,0	9640,0	10350,0	116,0
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	637,1	803,3	796,2	125,0
Обсяг отриманої продукції рослинництва, т	2781	2745	2623	94,3
Вироблено продукції на 1 працівника, т	198,6	228,8	201,8	101,6
Фондовіддача, грн. продукції на 1 грн. основних засобів*	0,31	0,28	0,25	80,6

Дані табл. 2.4 свідчать, що протягом досліджуваного періоду СФГ «Катюша» зберігало стабільний виробничий потенціал та поступово нарощувало матеріально-технічну базу. Площа земельних ресурсів підприємства мала незначну тенденцію до збільшення, тоді як чисельність працівників скоротилася з 14 осіб у 2023 р. до 13 осіб у 2025 р. Це сприяло підвищенню рівня забезпеченості одного працівника земельними ресурсами, зокрема площа ріллі на одного працівника зросла з 54,1 до 59,1 га.

Позитивною тенденцією є збільшення середньорічної вартості основних виробничих засобів на 16,0 %, що свідчить про поступове оновлення та зміцнення матеріально-технічної бази господарства. Внаслідок цього фондоозброєність праці зросла на 25,0 %, що характеризує покращення технічного забезпечення виробничих процесів.

Разом із тим, незважаючи на покращення ресурсного забезпечення, обсяг отриманої продукції рослинництва у 2025 р. порівняно з 2023 р. скоротився на 5,7 %, що негативно позначилося на показниках ефективності використання основних засобів. Зокрема, фондівддача зменшилася майже на п'яту частину. Це свідчить про те, що на результати діяльності підприємства значний вплив мали зовнішні фактори, насамперед погодні умови та загальне ускладнення умов господарювання в кризовому економічному середовищі. Отже, наявний ресурсний потенціал СФГ «Катюша» використовується не повною мірою, що вказує на існування резервів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Для візуального відображення взаємозв'язку між рівнем технічного забезпечення праці та ефективністю використання основних виробничих засобів доцільно застосувати графічний метод аналізу. Особливий інтерес становить дослідження динаміки фондоозброєності праці та фондівддачі, оскільки саме ці показники характеризують рівень технічного оснащення виробництва та ефективність використання наявної матеріально-технічної бази підприємства. Відповідні зміни досліджуваних показників представлені на рис. 2.3.

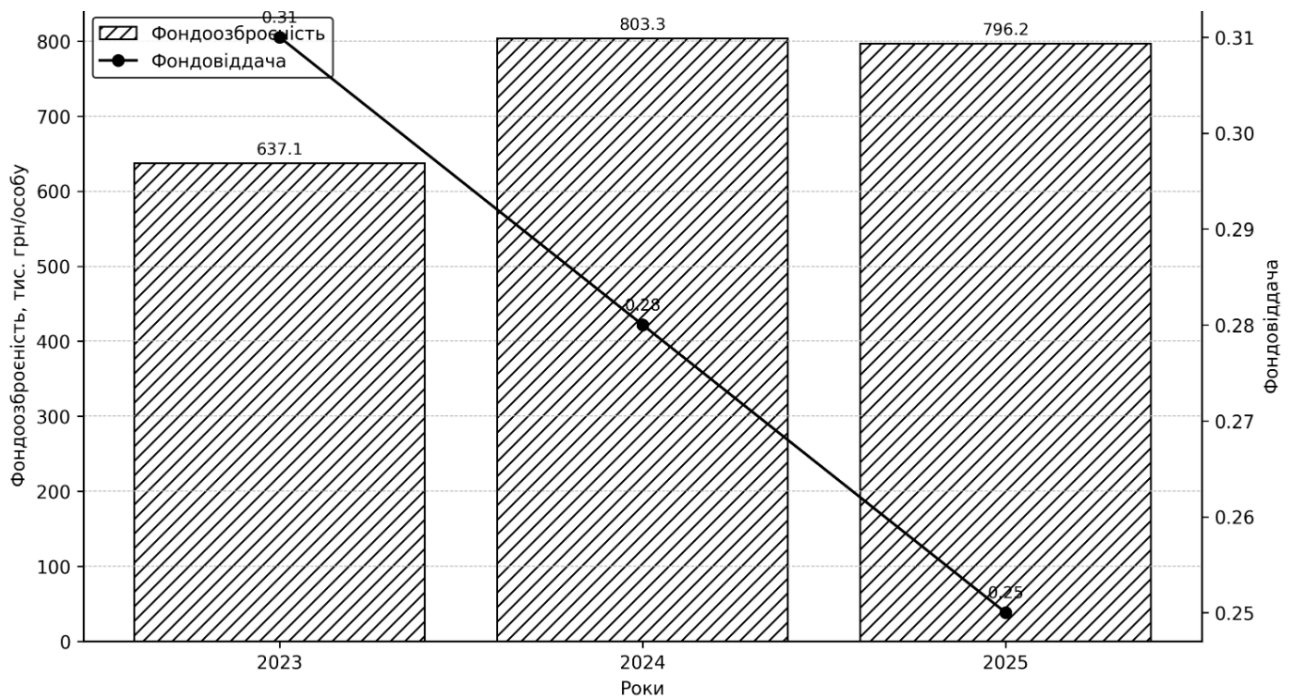


Рис. 2.3. Динаміка показників технічної забезпеченості праці та ефективності використання основних засобів у СФГ «Катюша» за 2023-25р.

Дані рис. 2.3 свідчать про позитивну тенденцію щодо зростання рівня технічного забезпечення праці у СФГ «Катюша». Зокрема, фондоозброєність праці збільшилася з 637,1 тис. грн на одного працівника у 2023 р. до 796,2 тис. грн у 2025 р., що обумовлено зростанням вартості основних виробничих засобів та відносно стабільною чисельністю персоналу. Найвищого значення показник досяг у 2024 р. і становив 803,3 тис. грн на одного працівника.

Водночас вектор капіталовіддачі демонструє зворотну тенденцію. Якщо у 2023 році кожна одиниця капіталу в необоротних активах генерувала 0,31 грн виготовлених товарів, то у 2025 році означений параметр регресував до 0,25 грн. Дане зміщення підтверджує падіння продуктивності експлуатації матеріально-технічного комплексу організації та незадовільний результат від залучення наявного робочого потенціалу.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що збільшення обсягів основних засобів саме по собі не гарантує підвищення ефективності операційної діяльності. Для забезпечення зростання результативності господарювання необхідним є не лише оновлення матеріально-технічної бази, але й удосконалення системи управління операційними процесами, підвищення продуктивності використання ресурсів та оптимізація виробничої діяльності підприємства.

Проведений аналіз показників фондоозброєності та фондovіддачі дозволив оцінити рівень технічного забезпечення виробництва та ефективність використання основних засобів у СФГ «Катюша». Разом із тим для комплексної оцінки результативності операційної діяльності підприємства необхідно дослідити кінцеві фінансово-економічні результати його господарювання. Саме показники доходу, витрат, прибутку та рентабельності найбільш повно відображають ефективність використання виробничих ресурсів, рівень організації операційних процесів та здатність підприємства адаптуватися до умов кризового економічного середовища. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності СФГ «Катюша», що представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Фінансово-економічні результати операційної діяльності СФГ
«Катюша» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	18450,0	19120,0	19860,0	107,6
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15120,0	16080,0	17140,0	113,4
Валовий прибуток, тис. грн	3330,0	3040,0	2720,0	81,7
Чистий прибуток, тис. грн	2680,0	2425,0	2160,0	80,6
Прибуток у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	345,4	311,3	276,4	80,0
Чистий дохід у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	2377,6	2454,4	2541,9	106,9
Чистий прибуток у розрахунку на 1 працівника, тис. грн	191,4	202,1	166,2	86,8
Рівень рентабельності діяльності, %	17,7	15,1	12,6	-5,1 в.п.
Рівень операційної рентабельності, %	22,0	18,9	15,9	-6,1 в.п.

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що протягом досліджуваного періоду СФГ «Катюша» забезпечувало зростання обсягів реалізації продукції. Так, чистий дохід від реалізації збільшився з 18450,0 тис. грн у 2023 р. до 19860,0 тис. грн у 2025 р., або на 7,6 %. Проте позитивна динаміка доходів супроводжувалася ще більш швидким зростанням собівартості продукції, яка за три роки зросла на 13,4 %. Це свідчить про посилення впливу інфляційних процесів, подорожчання матеріально-технічних ресурсів та загального ускладнення умов ведення аграрного виробництва.

Незважаючи на збільшення виручки, фінансові результати діяльності підприємства демонструють негативну тенденцію. Зокрема, валовий прибуток у 2025 р. скоротився на 18,3 % порівняно з 2023 р., а чистий прибуток зменшився на 19,4 %. Аналогічна тенденція спостерігається щодо прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного працівника, що свідчить про зниження ефективності використання як земельних, так і трудових ресурсів.

Особливої уваги заслуговує скорочення показників рентабельності. Рівень рентабельності діяльності знизився з 17,7 % до 12,6 %, а операційна рентабельність — з 22,0 % до 15,9 %. Це підтверджує погіршення економічної ефективності функціонування підприємства та вказує на необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення результативності операційної діяльності. Таким чином, результати аналізу свідчать про наявність негативних тенденцій у фінансово-економічному стані СФГ «Катюша», що обґрунтовує доцільність подальшого дослідження ефективності управління операційними процесами та розробки заходів щодо їх удосконалення.

Показники, наведені в табл. 2.5, дозволяють оцінити загальні тенденції зміни фінансово-економічних результатів діяльності СФГ «Катюша» в умовах кризового економічного середовища. Проте для більш наочного відображення взаємозв'язку між доходами, витратами та кінцевими результатами господарювання доцільно використати графічний метод аналізу. Особливу увагу при цьому доцільно приділити динаміці прибутку підприємства, оскільки саме цей показник найбільш повно характеризує ефективність операційної діяльності та рівень використання наявного ресурсного потенціалу. Для виявлення загальної тенденції зміни прибутковості діяльності підприємства на рис. 2.4 додатково проведено аналітичне вирівнювання показника чистого прибутку.

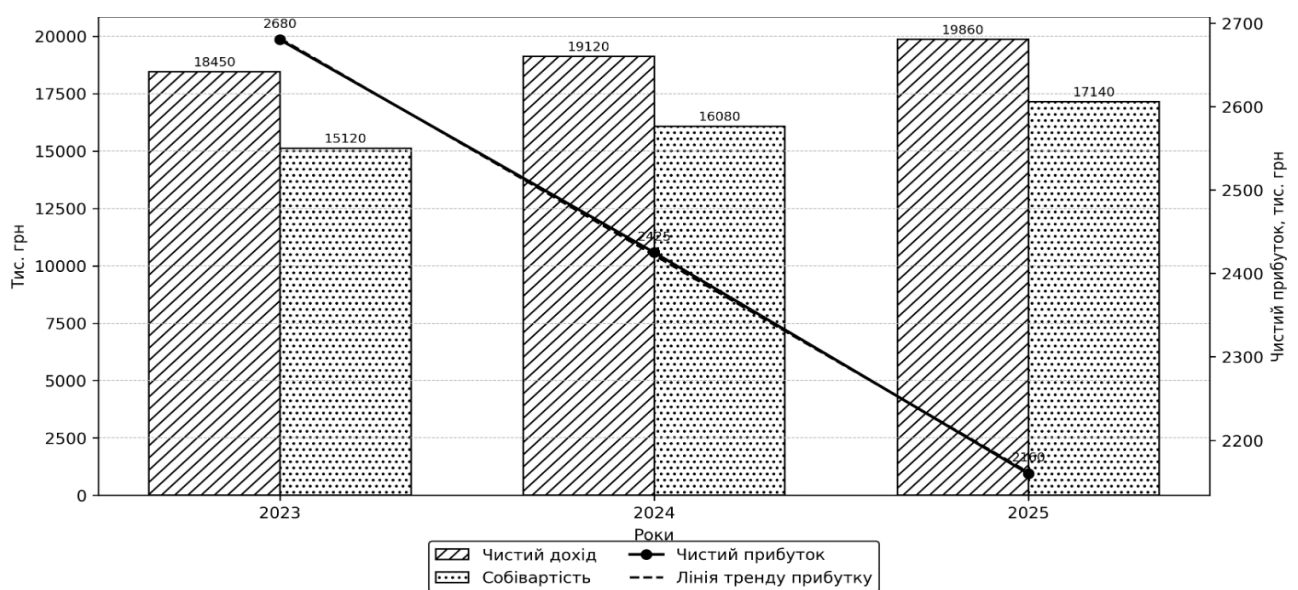


Рис. 2.4. Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів діяльності СФГ «Катюша» у 2023–2025 рр.

Рис. 2.4 наглядно відображає співвідношення між чистим доходом, собівартістю реалізованої продукції та чистим прибутком підприємства протягом досліджуваного періоду. Стовпчикові елементи характеризують зміну обсягів доходів і витрат, тоді як лінійний графік демонструє динаміку чистого прибутку. Пунктирною лінією представлено результати аналітичного вирівнювання прибутку, що дозволяє оцінити загальну тенденцію його зміни.

Аналіз даних рисунка свідчить про те, що протягом 2023–2025 рр. СФГ «Катюша» забезпечувало поступове зростання чистого доходу від реалізації продукції. Водночас темпи зростання собівартості були вищими, ніж темпи зростання доходу, що призвело до поступового скорочення фінансового результату діяльності підприємства. Якщо у 2023 р. чистий прибуток становив 2680 тис. грн, то у 2025 р. він зменшився до 2160 тис. грн, або на 19,4 %.

Особливо важливим є те, що побудована лінія аналітичного вирівнювання підтверджує наявність стійкої негативної тенденції зміни чистого прибутку. Це свідчить про системний характер проблем, пов'язаних зі зростанням виробничих витрат та зниженням ефективності операційної діяльності підприємства. Таким чином, результати графічного аналізу підтверджують висновки, отримані за даними табл. 2.5, та вказують на необхідність розробки заходів щодо підвищення ефективності управління операційними процесами, оптимізації витрат і зміцнення конкурентних позицій СФГ «Катюша» в умовах кризового економічного середовища.

2.2. Оцінка ефективності управління операційними процесами та виявлення проблем у діяльності підприємства

Оцінка ефективності управління операційними процесами є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні виробничі ресурси. Особливе значення при

цьому має аналіз трудових ресурсів, адже саме персонал забезпечує виконання основних технологічних, організаційних та управлінських операцій.

У межах аналізу операційної діяльності СФГ «Катюша» доцільно насамперед оцінити результативність використання трудового потенціалу підприємства. Для цього необхідно розглянути динаміку чисельності працівників, продуктивності праці, прибутку в розрахунку на одного працівника та рівня оплати праці. Зазначені показники дозволяють визначити не лише економічну віддачу трудових ресурсів, а й рівень відповідності витрат на персонал отриманим результатам діяльності. Основні показники ефективності використання трудового потенціалу СФГ «Катюша» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка ефективності використання трудового потенціалу СФГ
«Катюша» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньорічна кількість працівників, осіб	14	12	13	92,9
Обсяг отриманої продукції рослинництва, т	2781	2745	2623	94,3
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	18450,0	19120,0	19860,0	107,6
Чистий прибуток, тис. грн	2681,1	2425,0	2160,0	80,6
Вироблено товару на 1 працівника, т	198,6	228,8	201,8	101,6
Продуктивність праці за чистим доходом, тис. грн/особу	1317,9	1593,3	1527,7	115,9
Прибуток на 1 працівника, тис. грн/особу	191,4	202,1	166,2	86,8
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	14500	16500	18300	126,2
Співвідношення прибутку на 1 працівника до середньомісячної зарплати, разів	13,2	12,2	9,1	68,9

Дані табл. 2.6 свідчать, що у 2023–2025 рр. трудові ресурси СФГ «Катюша» використовувалися досить інтенсивно. Штатний склад у середньому за рік

зменшився з 14 фахівців у 2023 році до 13 індивідів у 2025 році, або на 7,1 %, проте виробіток персоналу за очищеною виручкою продемонстрував рух угору з 1317,9 до 1527,7 тис. грн у розрахунку на окрему штатну одиницю. Вказані обчислення підтверджують посилення інтенсивності роботи колективу та розширення масштабів збуту на одного працівника.

Одночасно з цим траєкторія чистих заробітків у розрахунку на штатного співробітника фіксує деструктивний характер. У 2023 році досліджуваний індикатор перебував на рівні 191,4 тис. грн, а у 2025 році регресував до 166,2 тис. грн, тобто на 13,2 %. Означена спрямованість засвідчує, що нарощування віддачі кадрів за виручкою не підкріплювалося адекватним приростом рентабельності, оскільки відбувалося форсоване збільшення виробничої калькуляції товарів та сукупних витрат операційної діяльності.

Позитивною тенденцією є зростання середньомісячної заробітної плати з 14500 грн у 2023 р. до 18300 грн у 2025 р., або на 26,2 %. Проте таке зростання відбувалося на фоні скорочення прибутку на одного працівника, що свідчить про посилення фінансового навантаження на підприємство. Отже, результати аналізу вказують на необхідність удосконалення системи управління трудовими ресурсами, підвищення продуктивності праці та пошуку резервів зростання прибутковості операційної діяльності.

Результати аналізу, наведені в табл. 2.6, дозволяють оцінити основні тенденції використання трудового потенціалу СФГ «Катюша». Проте для більш наочного відображення взаємозв'язку між продуктивністю праці та її економічною віддачею доцільно застосувати графічний метод дослідження. Особливий інтерес становить порівняння динаміки продуктивності праці та прибутку в розрахунку на одного працівника, оскільки саме ці показники найбільш повно характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Для виявлення загальної тенденції зміни економічної результативності праці на рис. 2.5 додатково проведено аналітичне вирівнювання показника прибутку на одного працівника.

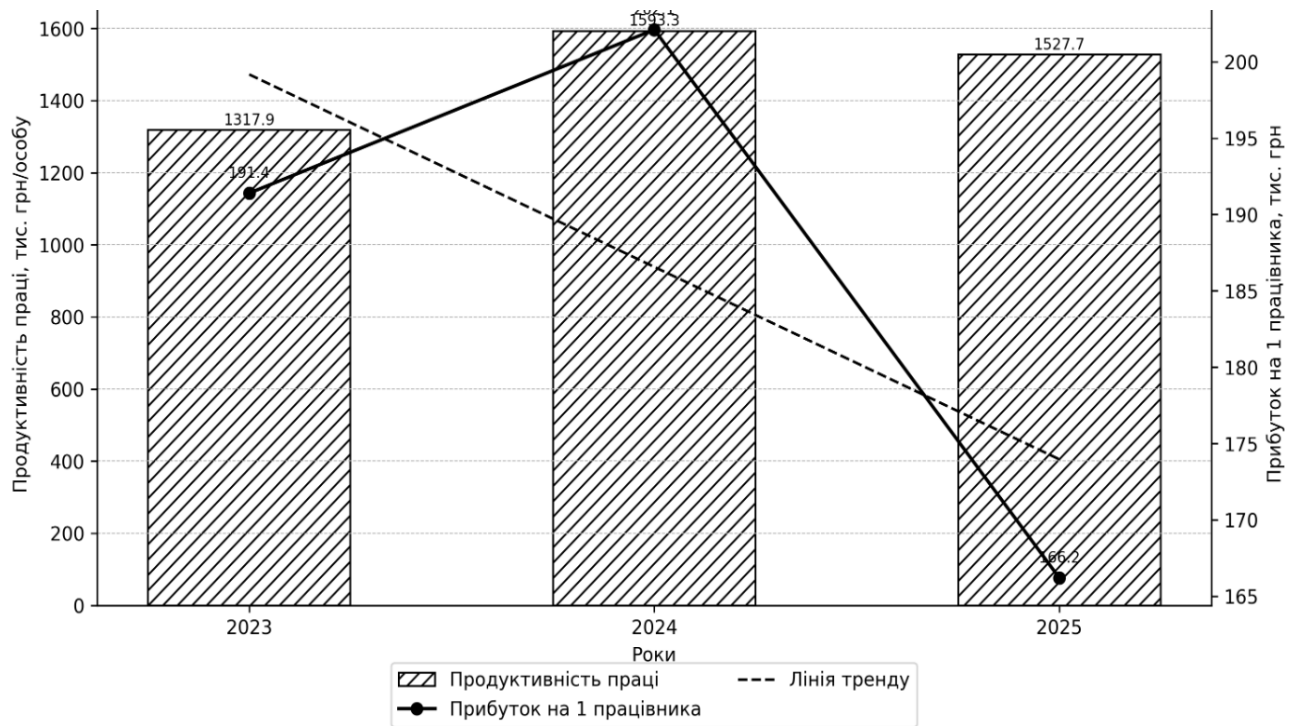


Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці та прибутковості використання трудових ресурсів СФГ «Катюша» у 2023–2025 рр.

Рисунок 2.5 відображає зміну двох ключових показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства: продуктивності праці за чистим доходом та прибутку в розрахунку на одного працівника. Стовпчикові елементи характеризують рівень продуктивності праці, тоді як лінійний графік демонструє зміну економічної віддачі праці. Пунктирною лінією показано результати аналітичного вирівнювання прибутку на одного працівника, що дозволяє визначити основну тенденцію його зміни.

Аналіз даних рисунка свідчить, що продуктивність праці протягом досліджуваного періоду загалом зростала. Якщо у 2023 р. на одного працівника припадало 1317,9 тис. грн чистого доходу, то у 2025 р. цей показник становив 1527,7 тис. грн, що на 15,9 % більше. Це свідчить про підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів та збільшення обсягів діяльності в розрахунку на одного працівника.

Отже, результати графічного аналізу свідчать про наявність певного дисбалансу між зростанням продуктивності праці та рівнем її економічної віддачі. Незважаючи на підвищення обсягів доходу, що припадає на одного

працівника, прибутковість праці має тенденцію до зниження. Це вказує на випереджальне зростання виробничих витрат та підтверджує необхідність удосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства, спрямованої на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Проведений аналіз використання трудових ресурсів показав, що в діяльності СФГ «Катюша» спостерігається певна невідповідність між динамікою продуктивності праці та рівнем її економічної віддачі. Водночас для комплексної оцінки стану операційної діяльності підприємства необхідно дослідити систему показників, які характеризують результативність використання всіх основних виробничих ресурсів та ефективність здійснення операційних процесів у цілому. Особливого значення набуває оцінка витратомісткості виробництва, прибутковості використання земельних ресурсів та окупності операційних витрат. З цією метою проведемо узагальнюючий аналіз показників ефективності операційної діяльності СФГ «Катюша», результати якого наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Комплексна оцінка результативності операційної діяльності СФГ
«Катюша» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	18450,0	19120,0	19860,0	107,6
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15120,0	16080,0	17140,0	113,4
Сільськогосподарські угіддя, га	776,0	779,0	781,5	100,7
Чистий прибуток, тис. грн	2680,0	2425,0	2160,0	80,6
Операційні витрати на 1 га с.-г. угідь, грн	19484,5	20642,0	21932,2	112,6
Чистий дохід на 1 га с.-г. угідь, грн	23775,8	24544,3	25412,7	106,9
Чистий прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн	3453,6	3113,0	2763,9	80,0
Рівень операційних витрат, %	81,9	84,1	86,3	+4,4 в.п.
Операційна рентабельність діяльності, %	22,0	18,9	15,9	72,3
Коефіцієнт окупності операційних витрат	1,22	1,19	1,16	95,1

Дані табл. 2.7 свідчать про неоднозначні тенденції у розвитку операційної діяльності підприємства. З одного боку, протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання чистого доходу від реалізації продукції, який збільшився на 7,6 %. Також позитивною тенденцією є зростання доходу в розрахунку на один гектар сільськогосподарських угідь, що свідчить про підвищення інтенсивності використання земельних ресурсів та збереження ринкового попиту на продукцію підприємства.

З іншого боку, темпи зростання операційних витрат перевищували темпи зростання доходів. Так, операційні витрати на 1 га сільськогосподарських угідь збільшилися на 12,6 %, а рівень операційних витрат зріс з 81,9 % до 86,3 %. Наслідком цього стало скорочення чистого прибутку на 19,4 % та зменшення прибутку в розрахунку на 1 га угідь на 20,0 %.

Пріоритетного інтересу заслуговує регрес індикаторів продуктивності головного технологічного контуру. Зокрема, операційна рентабельність за досліджуваний період скоротилася з 22,0 % до 15,9 %, а коефіцієнт окупності операційних витрат зменшився з 1,22 до 1,16. Це свідчить про погіршення результативності використання ресурсного потенціалу підприємства та зростання впливу негативних факторів зовнішнього середовища на його діяльність.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що основною проблемою операційної діяльності СФГ «Катюша» є випереджальне зростання витрат порівняно з доходами, що призводить до поступового зниження прибутковості та ефективності господарювання. Виявлені тенденції підтверджують необхідність пошуку резервів підвищення ефективності операційних процесів і вдосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства в умовах кризового економічного середовища.

Оціночні відомості системного аналізу результативності операційної діяльності СФГ «Катюша» свідчать про наявність негативних тенденцій у зміні показників прибутковості та рентабельності виробництва. Водночас для

виявлення причин зниження ефективності господарювання необхідно детально дослідити структуру виробничих витрат та визначити основні фактори, які впливають на формування собівартості сільськогосподарської продукції. Саме аналіз окремих складових витрат дозволяє встановити найбільш проблемні напрями використання ресурсів та виявити резерви підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. З цією метою проведено дослідження динаміки та структури виробничих витрат СФГ «Катюша», результати якого наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура та динаміка формування операційних витрат у виробництві сільськогосподарської продукції СФГ «Катюша» у 2023-2025 рр.

Елемент операційних витрат	2023р., тис. грн	2024р., тис. грн	2025р., тис. грн	Відхилення 2025 р. від 2023р., тис. грн	Темп зміни, %
Витрати на оплату праці персоналу	1620	1780	1950	+330	120,4
Нарахування на фонд оплати праці	356	392	429	+73	120,5
Виробничі матеріальні витрати - разом	10380	11160	12020	+1640	115,8
у т. ч. посівний матеріал	1240	1320	1410	+170	113,7
мінеральне живлення культур	2780	3020	3340	+560	120,1
засоби захисту рослин	1460	1590	1720	+260	117,8
витрати на електропостачання	290	330	385	+95	132,8
нафтопродукти для виробничих потреб	1580	1710	1840	+260	116,5
паливні ресурси	1240	1330	1440	+200	116,1
ремонтні матеріали та запасні частини	890	980	1095	+205	123,0
інші матеріальні складові витрат	900	880	790	-110	87,8
Амортизаційні відрахування	1240	1390	1560	+320	125,8
Інші витрати операційного характеру	1524	1358	1181	-343	77,5
Загальна сума виробничо-операційних витрат	15120	16080	17140	+2020	113,4

Опрацювання інформації в табл. 2.8 ілюструє, що впродовж аналізованого відрізка часу сумарний обсяг технологічно-експлуатаційних видатків організації зріс із 15120 тис. грн до 17140 тис. грн, або на 13,4 %. Провідну питому вагу в архітектоніці збитків незмінно утримують матеріальні витрати на відтворення, котрі у 2025 році зафіксувалися на рівні 12020 тис. грн, перевищивши 70 % сукупної величини фінансування. Означений факт підтверджує значну сировиномісткість агровиробництва й кардинальну зумовленість комерційних підсумків роботи агрофірми коливаннями цін на операційні запаси.

Найбільше зростання серед окремих складових матеріальних витрат спостерігається за витратами на мінеральне живлення культур, які збільшилися на 20,1 %, а також за витратами на електропостачання (+32,8 %) та ремонтні матеріали і запасні частини (+23,0 %). Відчутне зростання також характерне для витрат на оплату праці та нарахувань на фонд оплати праці, що пов'язано із загальним підвищенням рівня оплати праці в аграрному секторі.

Позитивним моментом є скорочення окремих статей витрат, зокрема інших матеріальних складових витрат та інших витрат операційного характеру. Проте отримана економія не компенсувала зростання основних виробничих витрат, що стало однією з причин погіршення фінансових результатів діяльності підприємства.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що ключовою проблемою операційної діяльності СФГ «Катюша» є суттєве зростання матеріальних витрат, насамперед витрат на добрива, засоби захисту рослин, енергетичні ресурси та технічне забезпечення виробництва. Саме ці складові формують основний резерв для подальшого підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та повинні стати об'єктом першочергових управлінських удосконалень у наступному розділі роботи.

Проведений аналіз структури виробничих витрат дозволив визначити основні напрями формування собівартості продукції та виявити статті витрат, які найбільше впливають на результати господарської діяльності СФГ «Катюша». Разом із тим для більш наочного відображення співвідношення окремих

складових операційних витрат доцільно використати графічний метод дослідження. Візуалізація структури витрат дає можливість визначити найбільш ресурсоємні елементи виробництва та оцінити їх вплив на загальний рівень витрат підприємства. З цією метою на рис. 2.6 представлено структуру операційних витрат СФГ «Катюша» у 2025 році.

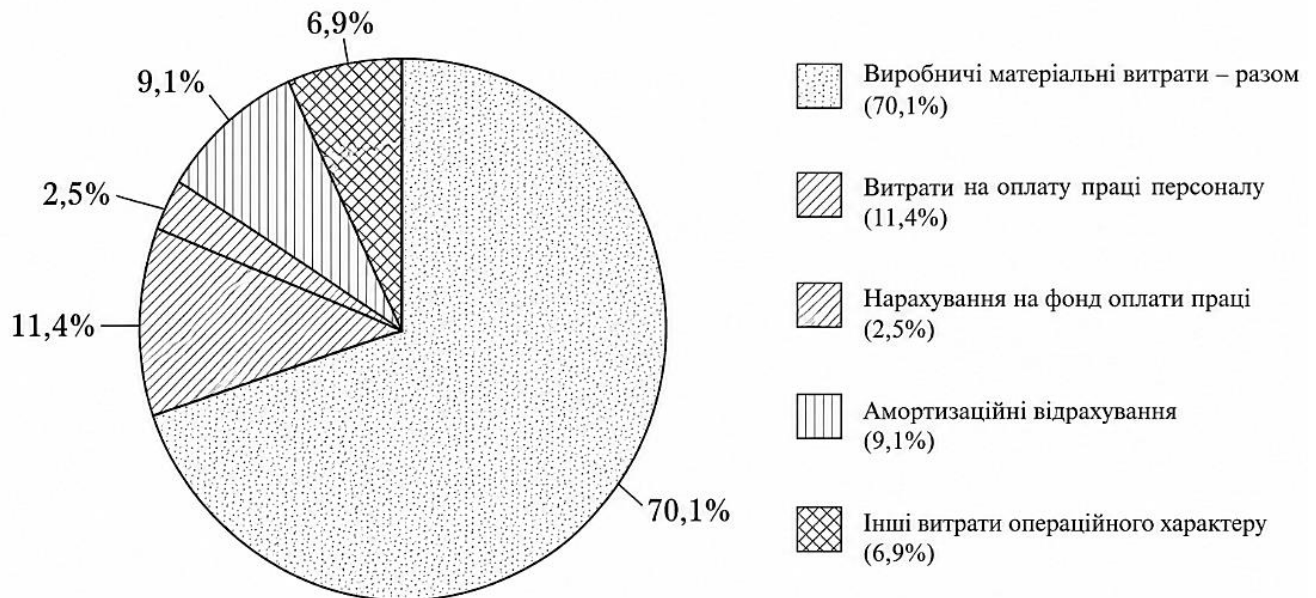


Рис. 2.6. Структура формування операційних витрат у СФГ «Катюша» у 2025 році, %

Рисунок 2.6 відображає питому вагу основних складових операційних витрат підприємства у загальній сумі витрат на виробництво сільськогосподарської продукції. Найбільшу частку займають виробничі матеріальні витрати, до складу яких входять витрати на насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, електроенергію та інші матеріальні ресурси. Окремими елементами структури витрат виступають витрати на оплату праці персоналу, нарахування на фонд оплати праці, амортизаційні відрахування та інші витрати операційного характеру.

Аналіз даних рисунка свідчить, що визначальним фактором формування собівартості продукції в СФГ «Катюша» є виробничі матеріальні витрати, частка яких у 2025 р. становила 70,1 % загальної суми витрат. Друге місце займають витрати на оплату праці персоналу (11,4 %), тоді як амортизаційні відрахування

становлять 9,1 %. Частка інших витрат операційного характеру та соціальних нарахувань є порівняно незначною і разом не перевищує 10 % загального обсягу витрат.

Результати графічного аналізу підтверджують висновки, отримані за даними табл. 2.8, та свідчать про високу матеріаломісткість операційної діяльності підприємства. Саме зростання витрат на матеріальні ресурси формує основний тиск на собівартість продукції та негативно впливає на рівень прибутковості господарства. У зв'язку з цим першочерговими напрямками підвищення ефективності операційної діяльності СФГ «Катюша» повинні стати оптимізація використання матеріальних ресурсів, удосконалення системи виробничого планування та підвищення контролю за витратами на основних етапах виробничого процесу.

Таким чином, проведений аналіз показав, що СФГ «Катюша» має достатній земельний та виробничий потенціал для здійснення стабільної операційної діяльності. Господарство обробляє понад 780 га земель, основну частину яких становить рілля, що відповідає його рослинницькій спеціалізації.

Фінансово-економічний аналіз показав, що чистий дохід підприємства зростає, однак собівартість продукції збільшувалася швидшими темпами. Унаслідок цього чистий прибуток, рентабельність і окупність операційних витрат знизилися.

Основною ж проблемою операційної діяльності СФГ «Катюша» є висока матеріаломісткість виробництва, оскільки понад 70 % витрат припадає на матеріальні ресурси. Отже, підприємству необхідно удосконалити управління витратами, підвищити ефективність використання ресурсів і посилити контроль за операційними процесами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СФГ «КАТЮША»

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення управління операційною діяльністю підприємства

Результати проведеного в другому розділі дослідження показали, що основною проблемою операційної діяльності СФГ «Катюша» є випереджальне зростання виробничих витрат порівняно з темпами зростання доходів. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції та збереження стабільного виробничого потенціалу, прибутковість діяльності підприємства має тенденцію до зниження. Зокрема, у 2023–2025 рр. чистий прибуток господарства скоротився з 2680 тис. грн до 2160 тис. грн, а рівень операційної рентабельності знизився з 22,0 % до 15,9 %. Проведений аналіз структури витрат також засвідчив, що понад 70 % собівартості продукції припадає на матеріальні витрати, насамперед на добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали та насіння.

За таких умов одним із найбільш ефективних напрямів підвищення результативності діяльності СФГ «Катюша» є вдосконалення системи планування та контролю операційних витрат. Сучасна практика управління аграрними підприємствами свідчить, що значна частина перевитрат виникає не через нестачу ресурсів, а внаслідок недостатньо ефективного планування їх використання, відсутності оперативного контролю та несвоєчасного виявлення відхилень від встановлених нормативів.

Для усунення зазначених недоліків у СФГ «Катюша» доцільно впровадити систему бюджетування операційних витрат. Її сутність полягає у попередньому плануванні витрат за основними статтями, встановленні граничних нормативів їх використання та постійному контролі фактичних показників. Використання

такого підходу дозволяє своєчасно виявляти перевищення витрат, оцінювати причини відхилень та приймати управлінські рішення щодо їх усунення.

Особливу увагу доцільно приділити матеріальним витратам, оскільки саме вони формують основну частину собівартості продукції. За результатами проведеного аналізу найбільші можливості для оптимізації спостерігаються щодо витрат на мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливо та запасні частини. Практика функціонування сучасних аграрних підприємств показує, що завдяки удосконаленню системи планування, використанню технологічних карт, контролю норм витрачання ресурсів та моніторингу виробничих процесів можна досягти скорочення відповідних витрат на 5–10 % без погіршення виробничих результатів.

Для СФГ «Катюша» доцільно орієнтуватися на консервативний сценарій скорочення окремих статей витрат у межах 5–7 %, що є цілком реалістичним за умов впровадження сучасних методів управління операційною діяльністю.

З метою оцінки можливого ефекту від удосконалення системи планування та контролю витрат проведено розрахунок прогнозованої економії за основними статтями матеріальних витрат підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок прогнозованої економії витрат у результаті впровадження системи планування та контролю операційних витрат у СФГ «Катюша»

Стаття витрат	Фактичні витрати у 2025р., тис. грн	Очікуване скорочення, %	Прогнозна економія, тис. грн
Мінеральні добрива	3340	6,0	200,4
Засоби захисту рослин	1720	5,0	86,0
Паливні ресурси	1440	6,0	86,4
Нафтопродукти	1840	5,0	92,0
Запасні частини та ремонтні матеріали	1095	7,0	76,7
Разом	9435	—	541,5

Представлені обчислення засвідчують, що виключно завдяки модернізації прогнозування та моніторингу використання наявного потенціалу організація

здатна гарантувати урізання видатків на суму, яка перевищує 540 тис. грн щороку. Водночас практичне виконання окреслених заходів не вимагає суттєвого інвестування коштів, оскільки ґрунтується здебільшого на внутрішньоструктурних трансформаціях і реформуванні адміністративних алгоритмів.

Для забезпечення ефективного функціонування системи планування витрат доцільно впровадити кілька взаємопов'язаних управлінських елементів. По-перше, необхідно розробити бюджети витрат за основними виробничими процесами та культурами. По-друге, доцільно запровадити щомісячний моніторинг фактичних витрат із порівнянням їх із плановими значеннями. По-третє, необхідно сформувати систему внутрішньогосподарської звітності, яка дозволить оперативно отримувати інформацію про відхилення та причини їх виникнення. По-четверте, доцільним є використання технологічних карт виробництва як інструменту контролю норм використання матеріальних ресурсів.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише скороченню виробничих витрат, але й підвищенню загальної керованості операційних процесів. Завдяки більш ефективному використанню ресурсів підприємство зможе підвищити прибутковість виробництва, покращити показники операційної рентабельності та зміцнити свої конкурентні позиції в умовах нестабільного економічного середовища.

Таким чином, удосконалення системи планування та контролю операційних витрат є одним із найбільш реалістичних і економічно доцільних напрямів підвищення ефективності операційної діяльності СФГ «Катюша». Запропонований захід дозволяє без значних інвестицій забезпечити відчутне скорочення витрат, підвищити рівень контролю за використанням ресурсів та створити передумови для зростання прибутковості господарства у перспективі.

Провідним критерієм максимізації продуктивності операційної діяльності сільськогосподарського підприємства виступає грамотне адміністрування ресурсного постачання технологічних циклів. Стосовно СФГ «Катюша»

означена проблематика завойовує винятковий пріоритет, оскільки виконаний у попередній главі моніторинг продемонстрував, що капіталомістку частину в архітектоніці виробничої калькуляції акумулюють речові активи, пайовий розподіл котрих переступає межу 70 % сукупного обсягу поточних видатків. З огляду на це, зростання віддачі від експлуатації посівного матеріалу, туків, агрохімікатів, нафтопродуктів та інфраструктурного потенціалу постає фундаментальним вектором модернізації моделі керівництва основним бізнес-процесом організації.

В сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває впровадження ресурсозберігаючих технологій та використання елементів точного землеробства. Вони дозволяють більш раціонально використовувати виробничі ресурси, мінімізувати непродуктивні витрати та підвищувати економічну ефективність виробництва без суттєвого збільшення обсягів залучених ресурсів.

Аналіз діяльності СФГ «Катюша» свідчить, що значна частина витрат формується внаслідок використання усереднених норм внесення добрив та засобів захисту рослин без урахування особливостей окремих полів. Крім того, існують втрати паливно-мастильних матеріалів через недостатній контроль використання техніки та виконання виробничих операцій. У таких умовах доцільним є впровадження комплексу заходів щодо оптимізації ресурсного забезпечення виробничих процесів.

Першим напрямом удосконалення повинно стати впровадження системи електронного моніторингу використання техніки та пального. Використання GPS-контролю дозволяє здійснювати оперативний облік роботи машинно-тракторного парку, контролювати маршрути руху техніки, фактичний час виконання робіт та обсяги використаного пального. Практика функціонування аграрних підприємств свідчить, що впровадження таких систем дозволяє скоротити витрати пального на 5–8 % уже протягом першого року використання.

Другим напрямом є вдосконалення системи управління використанням мінеральних добрив та засобів захисту рослин. Використання результатів

агрохімічного аналізу ґрунтів та диференційованого внесення ресурсів дозволяє уникнути їх перевитрат і одночасно підтримувати необхідний рівень урожайності культур. Для підприємств із земельним банком понад 700 га такі заходи забезпечують суттєве скорочення виробничих витрат та підвищення окупності вкладених ресурсів.

Третім напрямом є удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення через використання принципів логістичного управління запасами. У багатьох господарствах значні фінансові ресурси відволікаються на формування надлишкових запасів насіння, добрив, запасних частин та паливно-мастильних матеріалів. Запровадження планування закупівель відповідно до виробничих потреб дозволяє знизити витрати на зберігання та прискорити оборотність оборотних коштів.

Для оцінки потенційного ефекту від оптимізації ресурсного забезпечення виробничих процесів проведемо прогностичний розрахунок можливого скорочення витрат за окремими напрямами діяльності СФГ «Катюша» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Прогностичний ефект від оптимізації ресурсного забезпечення
виробничих процесів СФГ «Катюша»**

Напрямок удосконалення	Поточні витрати у 2025 р., тис. грн	Очікуване скорочення витрат, %	Прогнозна економія, тис. грн
Паливно-мастильні матеріали	3280,0	6,0	196,8
Мінеральні добрива	3340,0	5,0	167,0
Засоби захисту рослин	1720,0	4,0	68,8
Запасні частини та ремонт	1095,0	5,0	54,8
Витрати на зберігання та обслуговування запасів	450,0	10,0	45,0
Разом	9885,0	—	532,4

Результати розрахунків свідчать, що впровадження комплексу заходів з оптимізації ресурсного забезпечення дозволить отримати додаткову економію понад 530 тис. грн на рік. Найбільший ефект очікується від підвищення

ефективності використання паливно-мастильних матеріалів та мінеральних добрив, які формують найбільшу частку матеріальних витрат підприємства.

Проведене дослідження показало, що підвищення ефективності операційної діяльності СФГ «Катюша» неможливо забезпечити шляхом реалізації окремих розрізнених заходів. В умовах кризового економічного середовища підприємство потребує комплексного підходу до вдосконалення системи управління, який би охоплював усі основні елементи операційної діяльності та забезпечував їх узгоджене функціонування. Саме тому завершальним етапом розробки напрямів удосконалення управління операційною діяльністю є формування комплексної моделі підвищення її ефективності.

Необхідність створення такої моделі обумовлена результатами аналізу, проведеного у другому розділі роботи. Було встановлено, що підприємство характеризується достатнім рівнем забезпеченості земельними та матеріально-технічними ресурсами, проте ефективність їх використання поступово знижується. Основними негативними тенденціями є зростання виробничих витрат, скорочення прибутковості діяльності, зниження показників операційної рентабельності та погіршення окупності витрат. Найбільший вплив на ці процеси справляє збільшення матеріальних витрат, частка яких перевищує 70 % у структурі собівартості продукції.

Комплексна модель підвищення ефективності операційної діяльності СФГ «Катюша» повинна базуватися на трьох взаємопов'язаних напрямках управлінського впливу: удосконаленні системи планування, підвищенні ефективності використання ресурсів та посиленні контролю за результатами операційної діяльності. Кожен із цих напрямів виконує окрему функцію, проте їх одночасне застосування дозволяє забезпечити синергетичний ефект.

Першим блоком моделі виступає система стратегічного та оперативного планування. Її основним завданням є визначення виробничих цілей підприємства, планування обсягів виробництва, формування бюджетів витрат та

прогнозування фінансових результатів. Саме на цьому етапі закладаються основні параметри ефективності майбутньої операційної діяльності.

Другий блок моделі пов'язаний з управлінням ресурсним забезпеченням виробництва. Він охоплює процеси закупівлі, зберігання та використання матеріальних ресурсів, організацію роботи технічних засобів, забезпечення підприємства трудовими ресурсами та оптимізацію виробничих запасів. Основним завданням цього блоку є досягнення максимальної віддачі від кожної одиниці використаних ресурсів.

Третій блок моделі становить система оперативного контролю та моніторингу результатів діяльності. Вона передбачає постійний аналіз фактичних показників діяльності, оцінку відхилень від планових параметрів та своєчасне прийняття управлінських рішень щодо усунення виявлених недоліків. Особливе значення має контроль витрат, урожайності культур, продуктивності праці та фінансових результатів підприємства.

Для наочного представлення запропонованої моделі доцільно використати відповідну схему (рис. 3.1).

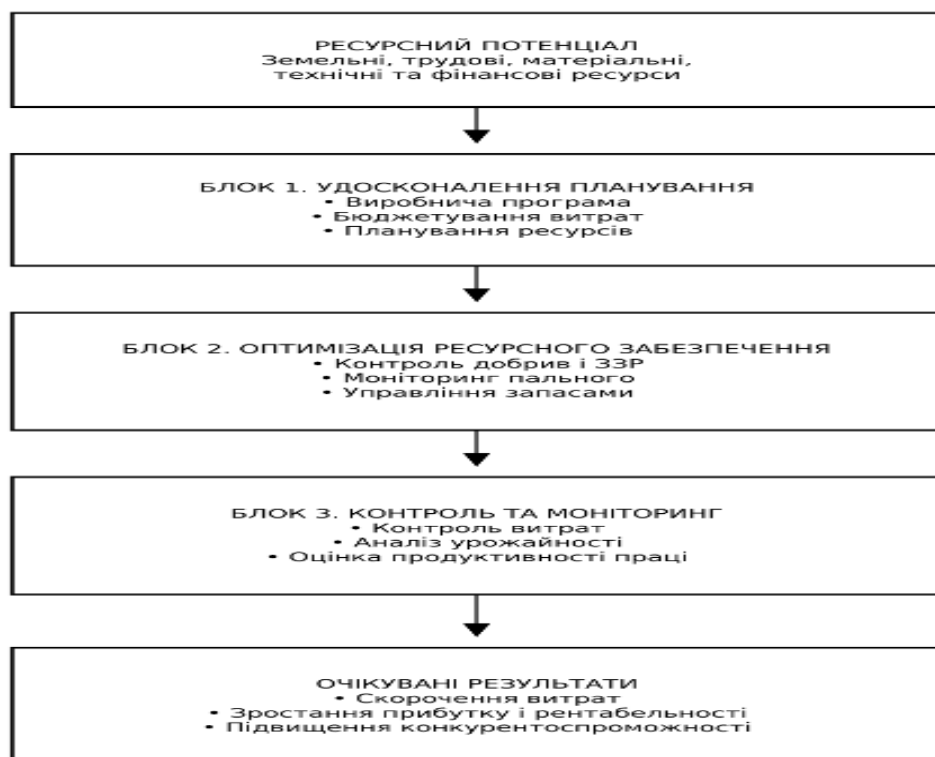


Рис. 3.1. Комплексна модель підвищення ефективності операційної діяльності СФГ «Катюша»

Практична реалізація запропонованої моделі дозволить забезпечити більш раціональне використання ресурсів підприємства та підвищити якість управлінських рішень. Особливо важливим є те, що модель орієнтована не лише на скорочення витрат, а й на підвищення результативності всієї операційної системи підприємства. В іншому форматі модель наведена в додатку А.

Отже, сформована комплексна модель підвищення ефективності операційної діяльності об'єднує запропоновані напрями удосконалення управління в єдину систему та створює організаційно-економічне підґрунтя для покращення результатів діяльності СФГ «Катюша». Впровадження означеної моделі забезпечить зменшення операційних видатків, оптимізацію залучення наявного потенціалу, зростання комерційних здобутків і гарантування безперервного прогресу організації під час деструктивних чинників ринкового простору.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Ефективність запропонованих у підрозділі 3.1 заходів щодо удосконалення системи управління операційною діяльністю СФГ «Катюша» доцільно оцінювати не лише з позицій їх організаційної доцільності, а й через прогнозування очікуваних результатів діяльності підприємства після їх впровадження. Саме прогнозні розрахунки дозволяють визначити можливий вплив запропонованих заходів на основні виробничі та фінансово-економічні показники господарства, а також оцінити перспективи його подальшого розвитку в умовах кризового економічного середовища.

Для проведення прогнозних розрахунків приймемо такі передумови:

- скорочення виробничо-операційних витрат на 1050 тис. грн;
- підвищення урожайності основних культур у середньому на 3 % за рахунок покращення організації виробничих процесів;
- збільшення обсягу реалізації продукції на 2 %;

- збереження існуючої структури виробництва та земельного банку підприємства;
- незмінність чисельності персоналу на рівні 2025 року.

На основі зазначених припущень проведено прогнозування основних показників діяльності СФГ «Катюша» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогноз основних виробничо-економічних показників діяльності
СФГ «Катюша» після впровадження запропонованих заходів**

Показник	Фактично 2025 р.	Прогноз після впровадження заходів	Відхилення (+,-)
Обсяг отриманої продукції рослинництва, т	2623	2702	+79
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	19860	20257	+397
Виробничо-операційні витрати, тис. грн	17140	16090	-1050
Валовий прибуток, тис. грн	2720	4167	+1447
Чистий прибуток, тис. грн	2160	3607	+1447
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	166,2	277,5	+111,3
Продуктивність праці за доходом, тис. грн/особу	1527,7	1558,2	+30,5
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн	2763,9	4615,5	+1851,6
Операційна рентабельність, %	15,9	25,9	+10,0 в.п.

Дані табл. 3.3 свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити результати діяльності СФГ «Катюша». Найбільш відчутний ефект очікується за показниками прибутковості та рентабельності. Зокрема, чистий прибуток підприємства може зрости з 2160 тис. грн до 3607 тис. грн, тобто майже на 67 %. Така позитивна динаміка обумовлена одночасним скороченням витрат і підвищенням результативності використання виробничих ресурсів.

Суттєво покращаться й показники ефективності використання трудових ресурсів. Прибуток у розрахунку на одного працівника збільшиться на 111,3 тис. грн, а продуктивність праці продовжить зростати завдяки підвищенню обсягів реалізації продукції. Водночас прибуток у розрахунку на один гектар сільськогосподарських угідь зросте більш ніж у 1,6 рази, що свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів.

Особливого значення набуває прогнозне зростання операційної рентабельності діяльності з 15,9 % до 25,9 %. Це означає, що кожна гривня витрат приносить підприємству значно більший фінансовий результат, ніж у базовому періоді. Така тенденція свідчить про високу економічну доцільність запропонованих заходів та підтверджує правильність обраних напрямів удосконалення системи управління операційною діяльністю.

Для проведення розрахунків приймемо, що впровадження запропонованих заходів потребуватиме одноразових організаційних витрат на рівні 180 тис. грн. До складу цих витрат входять витрати на розробку внутрішньогосподарських регламентів, удосконалення системи управлінського обліку, навчання персоналу та організацію системи контролю використання ресурсів.

З метою оцінки ефективності запропонованих заходів проведемо розрахунок основних показників економічного ефекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів щодо
удосконалення системи управління операційною діяльністю СФГ
«Катюша»**

Показник	Значення
Прогнозна економія виробничо-операційних витрат, тис. грн	1050,0
Додатковий приріст чистого доходу, тис. грн	397,0
Загальний приріст фінансового результату, тис. грн	1447,0
Витрати на впровадження заходів, тис. грн	180,0
Чистий економічний ефект, тис. грн	1267,0
Коефіцієнт економічної ефективності заходів	7,04
Термін окупності витрат, років	0,14
Термін окупності витрат, місяців	1,7

Дані табл. 3.4 свідчать про високу ефективність запропонованих заходів. Очікувана економія витрат становить 1050 тис. грн на рік, а додатковий приріст доходу — 397 тис. грн. У результаті загальний приріст фінансового результату досягне 1447 тис. грн.

Після врахування витрат на реалізацію запропонованих заходів чистий економічний ефект становитиме 1267 тис. грн. Це означає, що вже протягом першого року після впровадження підприємство зможе отримати додатковий фінансовий результат, який більш ніж у сім разів перевищує витрати на реалізацію проєкту.

Розрахований коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 7,04, що значно перевищує нормативні значення, які традиційно використовуються для оцінки інвестиційних та організаційних проєктів. Це свідчить про високий рівень економічної доцільності впровадження запропонованих управлінських рішень.

Особливо показовим є термін окупності витрат. Згідно з проведеними розрахунками, вкладені кошти повністю окупляться протягом 0,14 року або приблизно 1,7 місяця. Такий результат свідчить про мінімальний рівень ризику реалізації запропонованих заходів та високу швидкість отримання позитивного економічного ефекту.

Результати проведеної оцінки підтверджують високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління операційною діяльністю СФГ «Катюша». Отриманий економічний ефект, короткий термін окупності та значне покращення фінансових результатів свідчать про практичну цінність розроблених рекомендацій та обґрунтовують необхідність їх реалізації в діяльності підприємства.

Для узагальнення результатів проведених прогнозних розрахунків та оцінки впливу запропонованих заходів на результати діяльності підприємства доцільно здійснити порівняльний аналіз основних показників функціонування СФГ «Катюша» до та після їх впровадження. Такий підхід дозволяє оцінити масштаби очікуваних змін та визначити рівень ефективності розроблених управлінських рішень. З цією метою проведено порівняння основних виробничо-

економічних показників діяльності підприємства, результати якого наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльна оцінка результативності діяльності СФГ «Катюша» до та після впровадження запропонованих заходів

Показник	Фактично 2025 р.	Прогноз після впровадження	Відхилення
Чистий дохід, тис. грн	19860	20257	+397
Виробничо-операційні витрати, тис. грн	17140	16090	-1050
Чистий прибуток, тис. грн	2160	3607	+1447
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	166,2	277,5	+111,3
Прибуток на 1 га угідь, грн	2763,9	4615,5	+1851,6
Операційна рентабельність, %	15,9	25,9	+10,0
Коефіцієнт окупності витрат	1,16	1,26	+0,10

Аналіз даних табл. 3.5 свідчить про суттєве покращення більшості показників діяльності підприємства після реалізації запропонованих заходів. Найбільш вагомими позитивними змінами спостерігаються щодо чистого прибутку, який може зрости з 2160 тис. грн до 3607 тис. грн, тобто на 1447 тис. грн або майже на 67 %. Одночасно прогнозується скорочення виробничо-операційних витрат на 1050 тис. грн, що підтверджує ефективність запропонованих заходів з оптимізації використання ресурсів та удосконалення системи управління витратами.

Позитивна динаміка очікується також щодо показників ефективності використання трудових і земельних ресурсів. Зокрема, прибуток у розрахунку на одного працівника збільшиться на 111,3 тис. грн, а прибуток на один гектар сільськогосподарських угідь зросте на 1851,6 грн. Важливим результатом є підвищення операційної рентабельності діяльності підприємства з 15,9 % до 25,9 %, що свідчить про суттєве покращення загальної ефективності господарювання.

Для більш наочного відображення результатів впровадження запропонованих заходів доцільно використати графічний метод аналізу. Порівняння ключових показників ефективності операційної діяльності

підприємства до та після реалізації запропонованих управлінських рішень представлено на рис. 3.2.

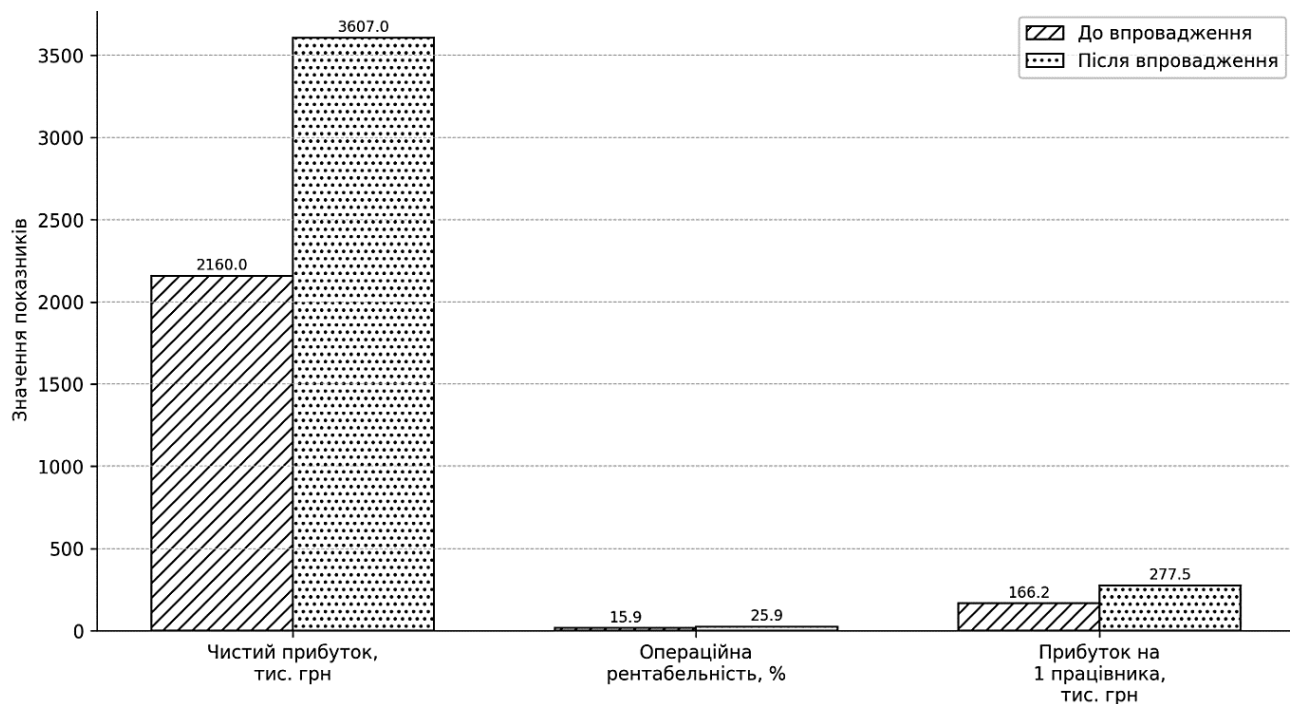


Рис. 3.2 наочно демонструє вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства. Найбільш суттєве зростання спостерігається за показником чистого прибутку, що є логічним наслідком скорочення витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Одночасно покращуються показники прибутку на одного працівника та операційної рентабельності, що свідчить про підвищення результативності функціонування всієї операційної системи господарства.

Порівняльний аналіз підтверджує, що запропоновані заходи мають комплексний характер та забезпечують позитивний вплив не лише на окремі показники діяльності, а й на загальний рівень економічної ефективності підприємства. Особливо важливим є те, що покращення фінансових результатів досягається переважно за рахунок внутрішніх резервів господарства, без необхідності суттєвого збільшення виробничих потужностей або залучення значних додаткових інвестицій.

Таким чином, у роботі було розроблено та економічно обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення системи управління операційною діяльністю СФГ «Катюша» в умовах кризового економічного середовища. Основними напрямками удосконалення визначено впровадження системи планування та контролю операційних витрат, оптимізацію ресурсного забезпечення виробничих процесів і формування комплексної моделі управління операційною діяльністю підприємства.

Проведені прогнозні розрахунки підтвердили високу ефективність запропонованих заходів. Їх реалізація дозволить скоротити виробничо-операційні витрати більш ніж на 1 млн грн на рік, підвищити прибутковість діяльності підприємства, покращити використання трудових і земельних ресурсів та забезпечити зростання операційної рентабельності до 25,9 %. Розрахований економічний ефект перевищує 1,2 млн грн, а термін окупності витрат на впровадження заходів становить менше двох місяців.

Отримані результати свідчать, що запропоновані заходи є економічно доцільними та можуть бути рекомендовані до практичного впровадження в діяльність СФГ «Катюша». Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності, зміцненню фінансової стійкості підприємства та покращенню його конкурентних позицій на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження теми удосконалення системи управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах кризового економічного середовища за матеріалами СФГ «Катюша» Самарівського району Дніпропетровської області можна сформулювати такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що дієвий комплекс менеджменту виробничим процесом постає фундаментальним критерієм гарантування безперебійної життєдіяльності та ринкової стійкості сільськогосподарського суб'єкта за деструктивних макроекономічних обставин. Концептуальна систематизація новітніх поглядів на адміністрування операційної системи підтвердила, що зважене прогнозування, координація, моніторинг і перманентна модернізація технологічних циклів дають змогу досягти оптимізації витрат наявного потенціалу, урізання видатків та нарощування продуктивності комерційного оперування.

2. Проведений аналіз виробничо-ресурсного потенціалу СФГ «Катюша» показав, що господарство має достатню земельну базу та спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур. У досліджуваному періоді підприємство обробляло понад 780 га сільськогосподарських угідь, що забезпечувало необхідні передумови для стабільного ведення виробничої діяльності. Разом із тим встановлено, що ефективність використання окремих видів ресурсів потребує подальшого удосконалення.

3. Аналіз структури посівних площ та виробничих результатів підприємства дозволив виявити тенденцію до збереження рослинницької спеціалізації господарства із переважанням озимої пшениці, соняшнику та ріпаку. Водночас результати дослідження засвідчили нестабільність виробничих показників, що обумовлено впливом погодних умов, коливанням цін на матеріально-технічні ресурси та загальним погіршенням економічної ситуації в аграрному секторі.

4. Дослідження забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та ефективності їх використання показало, що СФГ «Катюша» має достатній рівень технічного та кадрового забезпечення. Незважаючи на зростання продуктивності праці та показників фондоозброєності, економічна віддача використання ресурсів поступово знижувалася. Особливо негативною тенденцією стало скорочення прибутку в розрахунку на одного працівника та зниження рівня операційної рентабельності.

5. Дослідження комерційних результатів роботи організації продемонструвало, що впродовж 2023–2025 років очищена виручка від збуту товарів фіксувала траєкторію до збільшення, водночас швидкість акумуляції технологічних видатків перевищувала динаміку нарощування надходжень. Следством означеного дисбалансу стало скорочення чистого заробітку фірми з 2680 тис. грн до 2160 тис. грн, а коефіцієнт операційної рентабельності зазнав спаду з 22,0 % до 15,9 %. Здобуті математичні обчислення підтверджують потребу в реформуванні діючого контуру адміністрування основним бізнес-процесом.

6. Встановлено, що основною причиною погіршення результативності діяльності СФГ «Катюша» є зростання матеріальних витрат, частка яких у структурі виробничо-операційних витрат перевищує 70 %. Найбільший вплив на формування виробничих витрат здійснюють асигнування на агрохімікати, нафтопродукти й поточний сервіс. Дана тенденція підтверджує наявність вагомого прихованого потенціалу для зростання загальної віддачі через модернізацію контуру адміністрування запасами.

7. собівартості продукції мають витрати на мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали та технічне обслуговування виробництва. Це свідчить про наявність значних резервів підвищення ефективності діяльності за рахунок удосконалення системи управління ресурсами.

8. На базі сформованих підсумків виконаного аналізу спроектовано систему заходів стосовно модернізації контуру менеджменту операційним процесом

організації. Обґрунтовано імплементацію алгоритму прогнозування та нагляду за технологічними видатками, раціоналізацію сировинного постачання робочих циклів, а також побудова інтегральної моделі адміністрування основним бізнес-сегментом СФГ «Катюша». Практичне виконання накреслених пропозицій орієнтоване на зростання віддачі від експлуатації наявного потенціалу, урізання витрат та максимізацію комерційних здобутків агрофірми.

9. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу ефективність та практичну доцільність. Проведені прогнозні розрахунки показали, що впровадження розроблених рекомендацій дозволить скоротити виробничо-операційні витрати більш ніж на 1 млн грн на рік, збільшити чистий прибуток підприємства до 3607 тис. грн та підвищити рівень операційної рентабельності до 25,9 %. Чистий економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить понад 1,2 млн грн, а термін їх окупності не перевищує двох місяців.

10. Резюмуючи результати дослідження, можна стверджувати, що сформований комплекс модернізації менеджменту операційним процесом формує вагомий фундамент для зростання результативності життєдіяльності СФГ «Катюша» за деструктивних макроекономічних обставин. Практичне впровадження напрацьованих пропозицій гарантує ощадливішу експлуатацію наявного потенціалу, нарощування рентабельності бізнесу, стабілізацію фінансово-економічного стану та посилення ринкового статусу організації у галузі, що стимулюватиме її стратегічний прогрес і пристосування до нинішніх дестабілізуючих чинників ведення бізнесу.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2013. 624 с.
2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 532 с.
5. Давидов Г.М. Управління витратами: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
6. Дикань В.Л., Назаренко І.Л. Управління бізнес-процесами підприємства: Навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 312 с.
7. Дієсперов В.С. Ефективність сільськогосподарського виробництва: Монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2019. 416 с.
8. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи аграрного менеджменту: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 216 с.
9. Жук В.М., Бездушна Ю.С. Облік і контроль в управлінні аграрним підприємством. К.: ННЦ «ІАЕ», 2020. 368 с.
10. Іванілов О.С. Економіка підприємства: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
11. Кифяк В.Ф. Організація підприємницької діяльності: Навчальний посібник. Чернівці: Книги-XXI, 2019. 456 с.
12. Ковальов В.В., Ковальова Л.М. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 416 с.

13. Ковтун Т.А. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2018. 698 с.
14. Ковтуненко К.В., Нестеренко О.М. Управління ефективністю діяльності підприємства: сучасні підходи та інструменти // Причорноморські економічні студії. 2021. № 66. С. 85–91.
15. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С. Управління витратами підприємства: Монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 320 с.
16. Крисальний О.В., Лупенко Ю.О. Управління розвитком аграрного підприємства: Монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020. 372 с.
17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2017. 308 с.
18. Литвиненко П.А. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. Київ: Каравела, 2021. 368 с.
19. Маренич Т.Г. Управління виробничими ресурсами аграрного підприємства: Монографія. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2018. 274 с.
20. Мармуль Л.О., Романюк І.А. Управління розвитком аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки: Монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 344 с.
21. Михайлов М.Г., Томілін О.О. Економіка аграрного підприємства: Навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2020. 318 с.
22. Мороз О.В., Карачина Н.П. Управління економічною ефективністю підприємства: Монографія. Вінниця: ВНТУ, 2019. 304 с.
23. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.92>
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. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.
27. Пальчик І.М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. Scientificjournal «Fundamentalisscientiam». 2017. №12. С. 12 – 18.
28. Піддубна Л.І. Економічна діагностика діяльності підприємства: Навчальний посібник. Харків: ІНЖЕК, 2018. 248 с.
29. Пономаренко В.С., Пушкар О.І. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 600 с.
30. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К.: Наш Формат, 2020. 624 с.
31. Прокопенко О.В., Омеляненко В.А. Управління інноваційним розвитком підприємства: Навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2020. 224 с.
32. Саблук П.Т. Економічні засади розвитку аграрного виробництва в Україні. К.: ННЦ «ІАЕ», 2019. 408 с.
33. 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>
34. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.// Агросвіт. 2024. № 3. С. 44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.3.44>

35. Скопенко Н.С., Сагайдак М.П. Економіка і організація діяльності підприємства: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2021. 408 с.
36. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2026. №3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 02.06.2026).
37. Сумець О.М. Операційний менеджмент: Теоретичні аспекти і практичні завдання: Підручник. Харків: ХІБС УБС НБУ, 2017. 340 с.
38. Федоренко В.Г. Економіка підприємства та управління виробництвом: Навчальний посібник. Київ: Алерта, 2019. 412 с.
39. Черевко Г.В. Економіка аграрного підприємства: Навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2020. 376 с.
40. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання: Монографія. Київ: Кондор, 2021. 266 с.
41. Яцків І.Б. Управління ефективністю діяльності підприємства: Монографія. Тернопіль: Крок, 2020. 284 с.
42. FAO. The State of Food and Agriculture 2023. Revealing the True Cost of Food to Transform Agrifood Systems. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. 168 p.
43. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). 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.2024.31>
44. OECD–FAO Agricultural Outlook 2024–2033. Paris: OECD Publishing; Rome: FAO, 2024. 382 p.

ДОДАТКИ



Рис. 1А. Комплексна модель удосконалення системи управління операційною діяльністю СФГ «Катюша»