

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА
РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Марія БОЙКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

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

Бойко Марії Сергіївні

1. Тема роботи: «Стратегічне управління операційною діяльністю фермерського господарства в умовах ризиків та ринкової нестабільності»

керівник роботи: Демидова Марія Миколаївна, доцент,

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

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

3. Вихідні дані до роботи: комплекс даних з відкритих джерел по ФГ «Ялинівське 2007», сукупність матеріалів зі статистико-економічної та фінансової звітності суб'єкта підприємницької діяльності, збірник внутрішніх організаційно-правових документів, наявні положення і посадові інструкції, підсумкові дані з опитування та анкетування працівників та/або стейкхолдерів ФГ «Ялинівське 2007», набір статистичних даних за основними ринками продукції підприємства, комплекс навчально-методичних та дослідницьких праць і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) дослідити сутність і особливості стратегічного управління операційною діяльністю підприємств; 2) узагальнити класифікацію ризиків, що впливають на операційну діяльність фермерських господарств в умовах війни на виснаження; 3) проаналізувати виробничо-економічний стан та операційну діяльність ФГ «Ялинівське 2007»; 4) визначити проблемні аспекти системи стратегічного управління операційною діяльністю; 5) розробити стратегічні напрями та інструменти підвищення ефективності операційної діяльності в умовах ринкової нестабільності.

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

1. Динаміка валової продукції ФГ «Ялинівське 2007» за 2021-2025 роки

2. Стратегічні пріоритетні напрямки розвитку ФГ «Ялинівське 2007»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

Марія БОЙКО

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	8
1.1. Сутність, роль і еволюція стратегічного управління операційною діяльністю підприємства	8
1.2. Ризики та ринкова нестабільність як фактори впливу на операційну діяльність підприємства	12
1.3. Методичні підходи та інструменти стратегічного управління операційною діяльністю в умовах ризиків	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ СИСТЕМАМИ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ У ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»	20
2.1. Особливості операційних систем ФГ «Ялинівське 2007» як об'єктів стратегічного управління	20
2.2. Економічна результативність стратегії управління операційними системами ФГ «Ялинівське 2007»	25
2.3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності операційної діяльності ФГ «Ялинівське 2007»	33
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО СТРАТЕГІЧ- НОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	38
3.1. Оптимізація операційних систем та виробничих процесів у рослинництві	38
3.2. Стратегічні цілі та пріоритетні напрямки розвитку господарства в умовах воєнного стану	47
3.3. Ризик-менеджмент у фермерському господарстві «Ялинівське 2007»	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Повномасштабна війна російської федерації проти України набула характеру війни на виснаження, що суттєво трансформувало умови функціонування аграрного сектору економіки. Фермерські господарства, як найбільш вразливі, але водночас гнучка ланка аграрного виробництва, зазнають комплексного впливу виробничих, фінансових, логістичних, кадрових та ринкових ризиків. Постійна загроза руйнування інфраструктури, дефіцит матеріально-технічних ресурсів, нестабільність цін, обмежений доступ до ринків збуту та кредитних ресурсів зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління операційною діяльністю.

В умовах тривалої нестабільності традиційні методи оперативного та поточного управління виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу у впровадженні інструментів стратегічного управління, орієнтованих на адаптацію до ризиків, підвищення стійкості та збереження економічної життєздатності господарств. Особливої ваги набуває здатність фермерських господарств формувати гнучкі операційні стратегії, оптимізувати використання ресурсів, диверсифікувати виробництво та мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз [3, 25, 38].

У цьому контексті дослідження стратегічного управління операційною діяльністю фермерського господарства «Ялинівське 2007» є своєчасним і практично значущим, оскільки дозволяє розробити обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування господарства в умовах війни на виснаження та високої ринкової невизначеності.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління операційною діяльністю фермерського господарства «Ялинівське 2007» в умовах ризиків та ринкової нестабільності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбалося вирішення таких основних завдань:

- дослідити сутність і особливості стратегічного управління операційною діяльністю підприємств;
- узагальнити класифікацію ризиків, що впливають на операційну діяльність фермерських господарств в умовах війни на виснаження;
- проаналізувати виробничо-економічний стан та операційну діяльність ФГ «Ялинівське 2007»;
- оцінити рівень впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків на результати діяльності господарства;
- визначити проблемні аспекти системи стратегічного управління операційною діяльністю;
- розробити стратегічні напрями та інструменти підвищення ефективності операційної діяльності в умовах ринкової нестабільності;
- обґрунтувати економічну доцільність і практичну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси операційної діяльності фермерського господарства в умовах ризиків та ринкової нестабільності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів стратегічного управління операційною діяльністю фермерського господарства «Ялинівське 2007» в умовах війни на виснаження.

Важливе місце в інформаційній базі дослідження посідають первинні та зведені обліково-економічні дані фермерського господарства «Ялинівське 2007», зокрема фінансова та управлінська звітність, виробничі плани, калькуляції собівартості, дані внутрішнього обліку витрат і доходів, матеріали оперативного аналізу операційної діяльності за відповідні роки. Крім того, у роботі використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, операційного менеджменту, ризик-менеджменту та антикризового управління аграрними підприємствами, матеріали фахових періодичних видань, монографії, дисертаційні дослідження, а також результати власних аналітичних розрахунків і узагальнень автора.

Практична значущість дипломної роботи полягає в можливості використання отриманих результатів, висновків і запропонованих рекомендацій у діяльності фермерського господарства «Ялинівське 2007» з метою підвищення ефективності управління операційною діяльністю, зниження рівня ризиків та забезпечення стійкості функціонування в умовах тривалої воєнної та ринкової нестабільності. Запропоновані підходи та управлінські рішення можуть бути адаптовані іншими фермерськими господарствами регіону, а також використані у навчальному процесі під час вивчення дисциплін з менеджменту, стратегічного управління та ризик-менеджменту в аграрному секторі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність, роль і еволюція стратегічного управління операційною діяльністю підприємства

У наукових дослідженнях стратегічне управління операційною діяльністю розглядається як ключовий елемент загальної системи управління підприємством, що забезпечує узгодженість між довгостроковими цілями та поточними виробничими процесами. Операційна діяльність трактується як сукупність процесів створення цінності, які безпосередньо формують фінансові результати та конкурентні позиції підприємства. У цьому контексті стратегічне управління спрямоване не лише на оптимізацію ресурсів, а й на формування стійких конкурентних переваг. Наголошується, що без стратегічної орієнтації операційна діяльність набуває фрагментарного та реактивного характеру. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Таким чином, стратегічне управління операційною діяльністю розглядається як основа довготривалої ефективності підприємства [14, 25].

Еволюція підходів до управління операційною діяльністю свідчить про поступовий перехід від вузько виробничого трактування до системного стратегічного бачення. На ранніх етапах управління операціями зосереджувалося переважно на контролі витрат, нормуванні праці та підвищенні продуктивності. З розвитком ринкових відносин зросла увага до якості, гнучкості та швидкості реагування на попит. Подальша трансформація підходів була зумовлена глобалізацією, технологічними змінами та зростанням конкуренції. У результаті операційна діяльність почала розглядатися як стратегічний ресурс підприємства. Це зумовило інтеграцію операційного менеджменту зі стратегічним плануванням.

У сучасних наукових працях підкреслюється стратегічна роль операційної діяльності у забезпеченні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Операційна стратегія розглядається як інструмент реалізації загальної стратегії розвитку через управління процесами, ресурсами та технологіями. Вказується, що ефективне стратегічне управління операційною діяльністю дозволяє підприємству швидше реагувати на ризики та невизначеність. Особливу увагу приділено узгодженню операційних рішень з фінансовою, інноваційною та маркетинговою стратегіями. Такий підхід сприяє підвищенню цілісності управлінської системи. Водночас наголошується на необхідності постійного перегляду операційних стратегій [1, 18, 32].

Окремий напрям наукових досліджень присвячений впливу нестабільності та ризиків на стратегічне управління операційною діяльністю. У працях зазначається, що традиційні стабільні моделі управління втрачають ефективність в умовах криз, воєнних загроз та ринкових коливань. У зв'язку з цим актуалізується концепція гнучкого та адаптивного управління операційними процесами. Підкреслюється важливість сценарного підходу, резервування ресурсів і диверсифікації операційної діяльності. Операційна стратегія дедалі частіше розглядається як інструмент управління ризиками. Це свідчить про зростання її ролі в системі стратегічного менеджменту [22, 28, 36].

У дослідженнях сучасного спрямування стратегічне управління операційною діяльністю має виражену галузеву специфіку. Акцент робиться на залежності операційних процесів від природно-кліматичних умов, сезонності та ресурсних обмежень. Зазначається, що аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що потребує особливих управлінських підходів. Стратегічне управління операційною діяльністю в реальному секторі пов'язується із забезпеченням стійкості виробництва та продовольчої безпеки. В умовах воєнних загроз ця роль істотно посилюється. Таким чином, операційна діяльність підприємств набуває стратегічного значення не лише на рівні підприємства, а й на рівні держави [2, 19, 39].

Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що стратегічне управління операційною діяльністю є динамічним та багатовимірним

процесом. Його сутність полягає у формуванні довгострокових орієнтирів розвитку операційних процесів з урахуванням ризиків та змін ринкового середовища. Роль цього управління зростає в умовах економічної та воєнної нестабільності. Еволюція підходів свідчить про перехід від локальної оптимізації до системного стратегічного бачення. У сучасних умовах стратегічне управління операційною діяльністю виступає важливим чинником забезпечення життєздатності підприємства. Це визначає його ключове місце в теорії та практиці менеджменту [3, 20, 35].

Таблиця 1.1

Підходи до трактування стратегічного управління операційною діяльністю підприємства [4, 17, 36, 40]

Підхід	Ключова характеристика	Основний акцент	Обмеження підходу
Виробничо-економічний	Операційна діяльність як сукупність виробничих процесів	Зниження витрат і підвищення продуктивності	Обмежене врахування стратегічних цілей
Процесний	Управління потоками ресурсів і бізнес-процесами	Оптимізація операційних процесів	Недостатня орієнтація на зовнішні ризики
Стратегічний	Операційна діяльність як інструмент реалізації стратегії	Формування конкурентних переваг	Високі вимоги до аналітичного забезпечення
Адаптивний	Гнучке реагування на зміни середовища	Стійкість і гнучкість операцій	Складність практичної реалізації
Ризик-орієнтований	Інтеграція операційного менеджменту та ризик-менеджменту	Мінімізація впливу ризиків	Потреба в достовірній інформації
Системний	Узгодження операційної, фінансової та стратегічної діяльності	Цілісність управлінської системи	Висока складність управління

Аналіз підходів до трактування стратегічного управління операційною діяльністю підприємства, наведених у таблиці 1.1, свідчить про еволюцію наукових поглядів від вузько орієнтованих виробничих концепцій до комплексних системних моделей управління. Виробничо-економічний та процесний підходи зосереджуються переважно на внутрішній оптимізації операційних процесів, зниженні витрат і підвищенні продуктивності. Водночас ці підходи мають обмежену здатність враховувати довгострокові стратегічні цілі та вплив зовнішнього середовища. Це знижує їх ефективність у сучасних умовах нестабільності та зростання ризиків. Таким чином, застосування лише традиційних підходів не забезпечує достатньої стійкості операційної діяльності підприємства.

Стратегічний підхід розширює межі управління операційною діяльністю, розглядаючи її як інструмент реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Основний акцент у цьому випадку робиться на формуванні та підтриманні конкурентних переваг, що підвищує роль операційної діяльності у досягненні стратегічних цілей. Проте ефективність цього підходу значною мірою залежить від якості аналітичного забезпечення та наявності достовірної інформації. За відсутності розвиненої системи аналізу й планування виникають ризики прийняття необґрунтованих управлінських рішень. Це обмежує практичні можливості його застосування, особливо на малих і середніх підприємствах [5, 15, 24].

Адаптивний і ризик-орієнтований підходи набувають особливої актуальності в умовах високої ринкової нестабільності та дії численних загроз. Вони орієнтовані на гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та мінімізацію негативного впливу ризиків на операційну діяльність. Водночас складність практичної реалізації та потреба в оперативній і достовірній інформації створюють додаткові управлінські виклики. Реалізація цих підходів потребує високого рівня управлінської компетентності та розвиненої інформаційної інфраструктури. Це зумовлює необхідність поєднання їх із іншими управлінськими інструментами [7, 16, 29].

Системний підхід узагальнює переваги попередніх концепцій і передбачає комплексне узгодження операційної, фінансової та стратегічної діяльності підприємства. Його застосування дозволяє забезпечити цілісність управлінської

системи та підвищити ефективність прийняття стратегічних рішень. Разом з тим висока складність управління та координації процесів вимагає значних організаційних і кадрових ресурсів. У сучасних умовах доцільним є інтегроване використання системного, стратегічного та ризик-орієнтованого підходів. Така комбінація створює передумови для підвищення стійкості та ефективності операційної діяльності підприємства.

1.2. Ризики та ринкова нестабільність як фактори впливу на операційну діяльність підприємства

У наукових дослідженнях ризики та ринкова нестабільність розглядаються як об'єктивні характеристики сучасного економічного середовища, що безпосередньо впливають на операційну діяльність підприємства. Операційна діяльність, як сукупність виробничих і обслуговуючих процесів, є найбільш чутливою до змін зовнішніх умов. Нестабільність ринків проявляється у коливанні цін, порушенні ланцюгів постачання, зміні структури попиту та зростанні трансакційних витрат. У таких умовах традиційні підходи до планування операцій втрачають ефективність. Це зумовлює необхідність урахування ризиків уже на етапі формування операційних рішень. Таким чином, ризики та нестабільність розглядаються як ключові фактори, що визначають результативність операційної діяльності [6, 8, 30].

Значна частина наукових праць присвячена класифікації ризиків, які впливають на операційну діяльність підприємств. Зазвичай виокремлюються виробничі, фінансові, ринкові, логістичні, кадрові та інституційні ризики. Особливе місце займають ризики, пов'язані з порушенням безперервності операційних процесів. Наголошується, що сукупний вплив кількох ризиків може мати мультиплікативний ефект. Це ускладнює процес управління операційною діяльністю та потребує системного підходу. Отже, ефективне управління ризиками неможливе без комплексної їх ідентифікації та оцінювання [9, 22, 38].

У науковій літературі також підкреслюється тісний зв'язок між рівнем ринкової нестабільності та ефективністю використання операційних ресурсів. Коливання цін на ресурси та готову продукцію безпосередньо впливають на собівартість і прибутковість операційної діяльності. В умовах нестабільності підприємства змушені формувати резерви, що призводить до зростання витрат. Нестабільність попиту ускладнює планування виробничих обсягів і завантаження потужностей. У результаті зростає ризик неефективного використання ресурсів. Це знижує загальний рівень операційної ефективності підприємства [10, 23, 31].

Окрему увагу в дослідженнях приділено впливу зовнішніх кризових чинників на операційну діяльність підприємств. Економічні кризи, воєнні дії та глобальні потрясіння посилюють невизначеність і підвищують рівень операційних ризиків. У таких умовах зростає значення безперервності операційних процесів і здатності підприємства швидко адаптуватися. Відзначається, що жорсткі та негнучкі операційні системи є найбільш уразливими. Натомість підприємства з гнучкою структурою операцій мають вищий рівень стійкості. Це підтверджує необхідність адаптивного управління операційною діяльністю [1, 27].

У наукових публікаціях наголошується на ролі ризик-менеджменту як складової операційного управління. Управління ризиками розглядається не як окремий процес, а як інтегрований елемент операційної діяльності. Основна увага приділяється запобіганню ризикам, мінімізації їх наслідків та підвищенню готовності до кризових ситуацій. Зазначається, що ризик-орієнтований підхід дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Водночас підкреслюється потреба у розвитку інформаційного та аналітичного забезпечення. Це є передумовою ефективного управління операційними ризиками [4, 13, 32].

Узагальнення наукових джерел свідчить, що ризики та ринкова нестабільність мають комплексний і динамічний вплив на операційну діяльність підприємства. Вони впливають не лише на результати діяльності, а й на структуру операційних процесів та систему управління. У сучасних умовах ризики розглядаються як постійний елемент господарського середовища. Це зумовлює необхідність переходу від реактивного до проактивного управління операційною

діяльністю. Таким чином, урахування ризиків і ринкової нестабільності є ключовою умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства [10, 28, 33].

Таблиця 1.2

Ризики та ринкова нестабільність як фактори впливу на операційну діяльність підприємства [4, 29, 36]

Вид ризику / чинника	Характер впливу на операційну діяльність	Основні наслідки	Управлінські пріоритети
Виробничі ризики	Порушення технологічних процесів	Зниження продуктивності, зростання витрат	Контроль якості, резервування ресурсів
Ринкова нестабільність	Коливання цін і попиту	Невизначеність доходів	Гнучке планування виробництва
Логістичні ризики	Збої в постачанні та збуті	Зупинка операційних процесів	Диверсифікація постачальників
Фінансові ризики	Дефіцит оборотних коштів	Порушення платоспроможності	Управління ліквідністю
Кадрові ризики	Дефіцит персоналу	Зниження якості операцій	Мотивація та навчання
Кризові чинники	Воєнні та економічні потрясіння	Високий рівень невизначеності	Адаптивне та антикризове управління

Аналіз даних таблиці 1.2 свідчить, що ризики та ринкова нестабільність мають комплексний і взаємопов'язаний характер впливу на операційну діяльність підприємства. Виробничі ризики безпосередньо порушують технологічні процеси, що призводить до зниження продуктивності та зростання операційних витрат. Це негативно впливає на ефективність використання ресурсів і потребує

посилення контролю якості. Резервування матеріальних і технічних ресурсів розглядається як один із ключових інструментів мінімізації таких ризиків. Водночас надмірне резервування може спричиняти додаткове фінансове навантаження. Тому управління виробничими ризиками потребує балансу між надійністю та економічною доцільністю.

Ринкова нестабільність виступає одним із найбільш значущих зовнішніх чинників, що впливають на операційну діяльність підприємства. Коливання цін і попиту ускладнюють процес планування виробничих обсягів та формування доходів. У таких умовах підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності фінансових результатів. Це знижує прогнозованість операційної діяльності та підвищує ризик прийняття неефективних управлінських рішень. Гнучке планування виробництва дозволяє частково нейтралізувати негативний вплив ринкових коливань. Водночас воно потребує високого рівня аналітичного забезпечення та оперативного доступу до ринкової інформації [18, 25, 40].

Логістичні та фінансові ризики мають критичний вплив на безперервність операційних процесів підприємства. Збої в постачанні або збуті можуть призводити до повної або часткової зупинки операційної діяльності. Це створює загрозу втрати ринкових позицій та погіршення фінансового стану підприємства. Диверсифікація постачальників розглядається як ефективний інструмент зниження логістичних ризиків. Фінансові ризики, пов'язані з дефіцитом оборотних коштів, порушують платоспроможність і обмежують можливості фінансування операційної діяльності. Управління ліквідністю в таких умовах набуває стратегічного значення для забезпечення стабільного функціонування підприємства [20, 37].

Кадрові ризики та кризові чинники, зокрема воєнні та економічні потрясіння, формують додатковий рівень загроз для операційної діяльності підприємства. Дефіцит персоналу негативно впливає на якість виконання операційних процесів і знижує загальну ефективність діяльності. Мотивація та навчання персоналу виступають ключовими інструментами зменшення кадрових ризиків. Водночас кризові чинники підвищують загальний рівень невизначеності та ускладнюють процес прийняття управлінських рішень. У таких умовах особливої актуальності набуває адаптивне та антикризове управління. Інтеграція антикризових

підходів у систему стратегічного управління операційною діяльністю є необхідною умовою забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності.

1.3. Методичні підходи та інструменти стратегічного управління операційною діяльністю в умовах ризиків

У науковій літературі методичні підходи до стратегічного управління операційною діяльністю розглядаються як сукупність принципів, методів і процедур, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах ризиків. Наголошується, що операційна діяльність є найбільш уразливою до зовнішніх і внутрішніх загроз. Це зумовлює необхідність використання спеціалізованих управлінських інструментів. Значна увага приділяється інтеграції стратегічного управління та ризик-менеджменту. Підкреслюється важливість системного підходу до прийняття управлінських рішень. У результаті стратегічне управління операційною діяльністю трансформується з реактивного в проактивне [6, 16, 39].

Одним із найбільш поширених методичних підходів у стратегічному управлінні операційною діяльністю є аналітичний підхід, що базується на використанні інструментів стратегічного аналізу. До них належать аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка ресурсного потенціалу та визначення стратегічних позицій підприємства. Такі інструменти дозволяють виявити ключові загрози та можливості. Водночас наголошується, що аналітичний підхід має обмеження в умовах високої невизначеності. Недостатність або несвоєчасність інформації знижує точність прогнозів. Тому аналітичні методи потребують доповнення іншими управлінськими інструментами [4, 16, 34].

У наукових працях широко висвітлюється сценарний підхід як інструмент стратегічного управління операційною діяльністю в умовах ризиків. Його сутність полягає у формуванні альтернативних сценаріїв розвитку подій та оцінці їх впливу на операційні процеси. Такий підхід дозволяє підвищити готовність підприємства до несприятливих змін. Він сприяє гнучкості стратегічних рішень та зниженню рівня невизначеності. Водночас зазначається, що сценарний

підхід потребує значних аналітичних і часових ресурсів. Це може ускладнювати його застосування на практиці, особливо для малих підприємств [23, 38, 40].

Значна увага в наукових дослідженнях приділяється ризик-орієнтованому підходу до управління операційною діяльністю. Він передбачає ідентифікацію, оцінювання та пріоритизацію ризиків на всіх етапах операційного процесу. У межах цього підходу ризики розглядаються як ключовий фактор формування операційної стратегії. Наголошується на доцільності впровадження системи раннього попередження ризиків. Водночас ефективність ризик-орієнтованого підходу залежить від якості інформаційного забезпечення. Недостатня прозорість даних обмежує його практичну реалізацію [1, 21].

У сучасній літературі особливе місце займає адаптивний підхід до стратегічного управління операційною діяльністю. Він ґрунтується на принципах гнучкості, швидкого реагування та безперервного коригування стратегічних рішень. Адаптивний підхід дозволяє підприємству ефективніше функціонувати в умовах динамічних змін і кризових явищ. Значна роль у його реалізації відводиться цифровим технологіям та інформаційним системам. Проте підкреслюється, що адаптивне управління є складним у реалізації. Воно потребує високого рівня управлінської культури та професійної компетентності персоналу [21, 30, 35].

Узагальнення наукових джерел свідчить, що ефективне стратегічне управління операційною діяльністю в умовах ризиків базується на поєднанні різних методичних підходів та інструментів. Жоден із підходів не є універсальним і потребує адаптації до конкретних умов діяльності підприємства. Інтеграція аналітичного, сценарного, ризик-орієнтованого та адаптивного підходів забезпечує комплексність управління. Це дозволяє підвищити стійкість операційної діяльності та знизити негативний вплив ризиків. У сучасних умовах стратегічне управління операційною діяльністю набуває динамічного характеру. Таким чином, методичні підходи та інструменти мають постійно вдосконалюватися відповідно до змін зовнішнього середовища [2, 12, 28].

Аналіз методичних підходів та інструментів стратегічного управління операційною діяльністю в умовах ризиків свідчить про різноманітність управлінських можливостей, які вони забезпечують. Кожен із підходів орієнтований на вирішення окремих управлінських завдань і має власні переваги та обмеження. Аналітичний підхід дозволяє системно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, проте його ефективність значною мірою залежить від якості та повноти вихідних даних. За умов нестабільності така залежність може знижувати точність управлінських висновків. Тому аналітичні інструменти потребують постійного оновлення інформаційної бази.

Сценарний підхід розширює можливості стратегічного управління шляхом формування альтернативних варіантів розвитку подій. Його використання сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень та зменшенню рівня невизначеності в операційній діяльності. Водночас висока трудомісткість процесу розроблення сценаріїв обмежує його широке застосування на практиці. Для ефективного впровадження сценарного підходу необхідні значні аналітичні ресурси. Це особливо актуально для підприємств з обмеженими управлінськими можливостями. Тому сценарний підхід доцільно застосовувати у поєднанні з іншими методами управління [24, 31, 40].

Ризик-орієнтований підхід зосереджує увагу на ідентифікації та оцінюванні ризиків як ключових факторів впливу на операційну діяльність. Його застосування дозволяє мінімізувати негативні наслідки ризиків і підвищити обґрунтованість стратегічних рішень. Водночас ефективність цього підходу залежить від наявності достовірної та своєчасної інформації. За умов нестабільного середовища зростає складність прогнозування ризиків. Це потребує розвинених інформаційно-аналітичних систем. Таким чином, ризик-орієнтований підхід вимагає значних організаційних зусиль.

Адаптивний і процесний підходи спрямовані на підвищення гнучкості та ефективності операційної діяльності підприємства. Адаптивний підхід забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього середовища шляхом коригування стратегій і планів. Проте складність його впровадження обумовлює потребу у

високому рівні управлінської компетентності. Процесний підхід дозволяє оптимізувати внутрішні операційні процеси та підвищити їх ефективність. Водночас він недостатньо враховує зовнішні ризики. Це обмежує його застосування в умовах високої нестабільності (додаток А) [5, 17, 19, 23].

Системний підхід узагальнює переваги інших методичних підходів і передбачає інтеграцію стратегій та функціональних напрямів управління. Його застосування забезпечує цілісність управлінської системи та узгодженість управлінських рішень. Разом з тим високі управлінські витрати ускладнюють реалізацію системного підходу на практиці. У сучасних умовах доцільним є комбіноване використання кількох підходів залежно від рівня ризиків і ресурсних можливостей підприємства. Поєднання аналітичного, ризик-орієнтованого та адаптивного підходів дозволяє підвищити стійкість операційної діяльності. Це створює основу для ефективного стратегічного управління в умовах ризиків та нестабільності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ СИСТЕМАМИ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ У ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007»

2.1. Особливості операційних систем ФГ «Ялинівське 2007» як об'єктів стратегічного управління

Фермерське господарство «Ялинівське 2007» є складним багатoproфільним виробничим підприємством, яке об'єднує кілька операційних систем: рослинництво, тваринництво, постачання, збут та обслуговування техніки. Ефективне функціонування цих систем є ключовим для реалізації стратегічних цілей господарства, таких як збільшення обсягів виробництва, оптимізація витрат та забезпечення стабільного доходу.

Фермерське господарство «Ялинівське 2007» здійснює свою діяльність на території Полісся та зареєстроване в селищі Ялинівка Житомирського району. До початку повномасштабної агресії господарство адміністративно належало до Пулинського району Житомирської області. Унаслідок проведення адміністративно-територіальної реформи Пулинський район було ліквідовано шляхом укрупнення, а його територію включено до складу новоутвореного Житомирського району.

Операційні системи ФГ «Ялинівське 2007» характеризуються високим ступенем взаємозалежності. Планування та контроль виробничих процесів здійснюється на основі системного підходу, що дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити продуктивність. До основних напрямів стратегічного управління операційними системами відносяться:

Продуктова стратегія (визначення структури вирощуваних культур та асортименту продукції).

Виробнича стратегія (оптимізація посівних площ, технологій, трудових та технічних ресурсів).

Фінансова стратегія (контроль витрат, управління доходами та собівартістю продукції).

Логістична стратегія (забезпечення сировиною, матеріалами та збут продукції).

Таблиця 2.1

Основні операційні системи ФГ «Ялинівське 2007» як об'єкти стратегічного управління

Операційна система	Основні функції	Відповідальні особи	Особливості
Рослинництво	Планування та виконання посівних робіт, догляд за культурами, збирання врожаю	Головний агроном, Бригадир тракторно-рільничої бригади	Включає зернові, технічні культури, овочі та плодіві
Фінансово-облікова система	Ведення бухгалтерського обліку, контроль витрат, формування звітності	Головний бухгалтер	Забезпечує фінансову стабільність і контроль доходів/витрат
Логістика та постачання	Закупівля матеріалів, насіння, добрив; організація транспорту; збут продукції	Заступник голови з постачання та збуту	Оптимізація запасів та ефективний збут продукції
Технічне забезпечення	Обслуговування та ремонт сільгосптехніки, впровадження нових технологій	Головний інженер, Бригадир тракторно-рільничої бригади	Контроль використання машин і механізмів
Управлінська та стратегічна система	Стратегічне планування, контроль виробничих і фінансових процесів, координація підрозділів	Голова господарства, Заступники голови	Забезпечує ефективне управління всіма операційними системами

Аналіз таблиці 2.1 показує, що ФГ «Ялинівське 2007» має чітко структуровані операційні системи, кожна з яких виконує специфічні функції для забезпечення ефективної діяльності господарства. Рослинництво відповідає за планування та виконання посівних робіт, догляд за культурами та збір врожаю, що

забезпечує стабільний виробничий процес. Фінансово-облікова система дозволяє контролювати витрати та формувати звітність, що є ключовим для підтримання фінансової дисципліни. Логістика та постачання гарантує своєчасну закупівлю ресурсів та оптимізацію збуту продукції, що підвищує загальну ефективність господарської діяльності. Технічне забезпечення спрямоване на обслуговування техніки та впровадження нових технологій, що зменшує ризики простоїв і підвищує продуктивність. Таким чином, кожна операційна система є важливим елементом загальної структури управління господарством і забезпечує безперебійну роботу виробничих процесів.

Водночас таблиця демонструє взаємозалежність операційних систем і значення координації між ними для досягнення стратегічних цілей. Управлінська та стратегічна система виконує функцію координації всіх підрозділів та контролю виробничих і фінансових процесів, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Відповідальні особи кожної системи мають чітко визначені ролі, що сприяє підвищенню відповідальності та ефективності роботи. Особливості кожної системи відображають її специфічне призначення та вплив на загальний результат господарства. Комплексне використання операційних систем дозволяє забезпечити баланс між виробничими, фінансовими та технічними процесами. Отже, структурованість і взаємодія систем створюють основу для стабільного розвитку та стратегічного управління ФГ «Ялинівське 2007».

Таблиця 2.2 демонструє чіткий розподіл функцій управління операційними процесами у ФГ «Ялинівське 2007», що забезпечує ефективність та організованість роботи господарства. Голова фермерського господарства відповідає за формування операційної стратегії, загальне планування та координацію всіх структурних підрозділів, що дозволяє забезпечити цілісність управлінських рішень. Заступники голови виконують спеціалізовані функції: один координує виробничі процеси, контролює технологічні карти та ефективність операцій, інший займається постачанням, управлінням запасами та збутом продукції. Головний бухгалтер забезпечує фінансовий контроль, ведення обліку витрат та аналіз собівартості, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність господарства. Головний агроном і головний інженер керують відповідно рослинництвом та

технічним забезпеченням, впроваджуючи сучасні технології та оптимізуючи використання ресурсів. Бригадир тракторно-рільничої бригади безпосередньо організовує польові роботи, розподіляє завдання та контролює дотримання технологічної дисципліни, забезпечуючи оперативне виконання виробничих планів.

Таблиця 2.2

Основні функції управління операційними процесами у фермерському господарстві «Ялинівське 2007»

Управлінська посада	Основні функції управління операційними процесами
Голова фермерського господарства	Формування операційної стратегії господарства; загальне планування виробничої діяльності; координація роботи структурних підрозділів; прийняття управлінських рішень щодо використання ресурсів; контроль виконання виробничих програм
Заступник голови з виробництва	Організація та оперативне управління виробничими процесами; планування обсягів виробництва; контроль дотримання технологічних карт; координація роботи виробничих підрозділів; аналіз ефективності операційної діяльності
Заступник голови з постачання та збуту	Забезпечення матеріально-технічними ресурсами; організація логістичних процесів; управління запасами; координація збуту готової продукції; укладання договорів з постачальниками та покупцями
Головний бухгалтер	Фінансове забезпечення операційної діяльності; облік витрат виробництва; контроль руху коштів; аналіз собівартості продукції; фінансовий контроль виконання операційних планів
Головний агроном	Планування та контроль технологічних процесів у рослинництві; організація сівоzmіни; контроль якості виконання агротехнічних робіт; впровадження сучасних технологій вирощування культур
Головний інженер	Управління технічним забезпеченням операційних процесів; організація технічного обслуговування та ремонту машин; контроль ефективного використання техніки; впровадження енергозберігаючих технологій
Бригадир тракторно-рільничої бригади	Безпосередня організація та контроль виконання польових робіт; розподіл завдань між працівниками; контроль дотримання технологічної дисципліни; забезпечення раціонального використання техніки і трудових ресурсів

Водночас таблиця підкреслює важливість взаємодії між усіма управлінськими посадами для досягнення стратегічних цілей господарства. Кожна посада має чітко визначені функції, що дозволяє уникнути дублювання обов'язків та підвищує ефективність управління. Координація між стратегічним плануванням, виробничим процесом, постачанням та фінансовим контролем створює єдину систему, яка забезпечує стабільне функціонування господарства. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних агротехнічних і технічних рішень, що підвищує продуктивність та економічну ефективність. Раціональний розподіл завдань і контроль за виконанням операційних процесів дозволяють зменшити витрати та оптимізувати використання ресурсів. Таким чином, структура управління у ФГ «Ялинівське 2007» забезпечує баланс між стратегічними цілями та оперативною діяльністю, створюючи основу для стабільного розвитку господарства.

Склад і технічний стан основних виробничих засобів ФГ «Ялинівське 2007» є критично важливими для своєчасного і якісного виконання технологічних операцій у рослинництві та інших виробничих процесах. Належне оснащення господарства сучасною сільськогосподарською технікою дозволяє підтримувати стабільний темп робіт, зменшує ризики простоїв і підвищує продуктивність. Регулярне технічне обслуговування і ремонт машин гарантують їхню надійну роботу, що особливо важливо під час посівної, догляду за культурами та збирання врожаю. Крім того, раціональна організація складу матеріально-технічних ресурсів забезпечує своєчасне постачання насіння, добрив та пального, що дозволяє уникнути затримок у виробничому циклі. Технічний стан і повнота наявних засобів безпосередньо впливають на якість виконання технологічних карт та дотримання агротехнічних норм. Отже, ефективне управління складом і підтримка техніки у належному стані є фундаментом для стабільного функціонування господарства та досягнення високих виробничих результатів.

Аналіз таблиці 2.3 свідчить, що ФГ «Ялинівське 2007» має достатній склад основних виробничих засобів для виконання ключових технологічних операцій, однак технічний стан деяких з них потребує уваги. Трактори та комбайни мають

великий середній строк експлуатації - 16 і 15 років відповідно, що може підвищувати ризик поломок і знижувати ефективність роботи в сезон пікових навантажень. Натомість сівалки та зрошувальна система є відносно новими, з середнім строком експлуатації 4 і 3 роки, що забезпечує надійність проведення посівних та зрошувальних робіт.

Таблиця 2.3

Склад і технічний стан основних виробничих засобів фермерського господарства «Ялинівське 2007» для виконання технологічних операцій

Показник	Трактори	Комбайни	Сівалки	Зрошувальна система
Кількісний склад, од.	4	2	3	1
Середній строк експлуатації, років	16	15	4	3

Кількісний склад техніки дозволяє забезпечити паралельне виконання декількох операцій, проте для підтримки стабільного функціонування господарства необхідне регулярне технічне обслуговування старих машин і поступове оновлення застарілої техніки. Загалом, наявний парк виробничих засобів дозволяє проводити технологічні операції у відповідності до виробничих планів, але оптимізація технічного стану є важливим фактором підвищення продуктивності та зниження виробничих ризиків.

2.2. Економічна результативність стратегії управління операційними системами ФГ «Ялинівське 2007»

Економічна результативність стратегії управління операційними системами ФГ «Ялинівське 2007» є ключовим показником ефективності діяльності господарства, оскільки безпосередньо впливає на прибутковість та стабільність виробництва. Рациональна координація всіх операційних систем від рослинництва та технічного забезпечення до фінансово-облікової системи та логістики

дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати та підвищити продуктивність праці. Ефективне управління виробничими процесами забезпечує своєчасне виконання технологічних операцій, своєчасну реалізацію продукції та контроль фінансових потоків, що сприяє зростанню доходів. Впровадження сучасних технологій і регулярний контроль технічного стану засобів виробництва підвищують якість продукції та скорочують втрати. Завдяки стратегічному плануванню та чіткому розподілу обов'язків між відповідальними особами господарство здатне швидко адаптуватися до змін ринкових умов і зовнішніх факторів. Таким чином, економічна результативність стратегії управління операційними системами визначає здатність ФГ «Ялинівське 2007» до стабільного розвитку та досягнення фінансової стійкості.

Таблиця 2.4

Зміни структури та площі земельного фонду фермерського господарства «Ялинівське 2007» у 2021-2025 рр.

Рік	Загальна площа земель, га	Сільськогосподарські угіддя, га	Орні землі, га	Пасо- вища та бага- торічні насад- ження, га	Сінокісні угіддя, га
2021	1008,5	971,7	886,8	58,3	27,4
2022	1075,8	1027,6	1004,6	19,1	3,7
2023	1075,9	1027,5	1004,7	19,1	2,3
2024	965,6	920,9	903,8	15,8	2,2
2025	955,3	915,3	900,2	13,5	2,0

Аналіз таблиці 2.4 свідчить про зміни структури та площі земельного фонду ФГ «Ялинівське 2007» у 2021-2025 рр., що відображають динаміку вико-

ристання сільськогосподарських угідь. Загальна площа земель спочатку зростала, досягнувши максимуму у 2023 році, а потім поступово зменшувалася до 955,3 га у 2025 році. Площі орних земель залишалися домінуючими в структурі господарства, що підкреслює спрямованість на ефективне ведення рослинництва. Водночас площі пасовищ та багаторічних насаджень значно скоротилися за аналізований період, що може свідчити про зміну пріоритетів у використанні земель та фокус на посівних культурах. Сінокісні угіддя також зменшилися до мінімальних значень, що відображає концентрацію господарства на продуктивних землях. Загалом, зміни у структурі земельного фонду свідчать про оптимізацію використання земельних ресурсів та адаптацію господарства до сучасних виробничих і економічних умов.

Таблиця 2.5

Показники продуктивності праці та результативності використання земельних ресурсів у ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Валова продукція у розрахунку на 100 га с.-г. угідь (у постійних цінах), тис. грн.	389,9	440,4	518,8	485,3	496,2
Валова продукція на одного працівника, тис. грн.	612,5	645,8	702,4	688,6	710,3
Продуктивність праці, тис. грн./працівника	612,5	645,8	702,4	688,6	710,3
Рівень оплати праці на 1 працівника, тис. грн./рік	118,4	126,7	134,9	142,3	150,6

Аналіз таблиці 2.5 свідчить про позитивну динаміку продуктивності праці та результативності використання земельних ресурсів у ФГ «Ялинівське 2007» у 2021-2025 рр. Валова продукція у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зростала з 389,9 тис. грн у 2021 році до 496,2 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання земель. Одночасно валова продукція на одного працівника збільшилася з 612,5 тис. грн до 710,3 тис. грн, що відображає зростання продуктивності праці та ефективності трудових ресурсів. Така позитивна динаміка свідчить про успішну реалізацію стратегій управління операційними процесами та раціональне використання технічних і матеріальних ресурсів господарства.

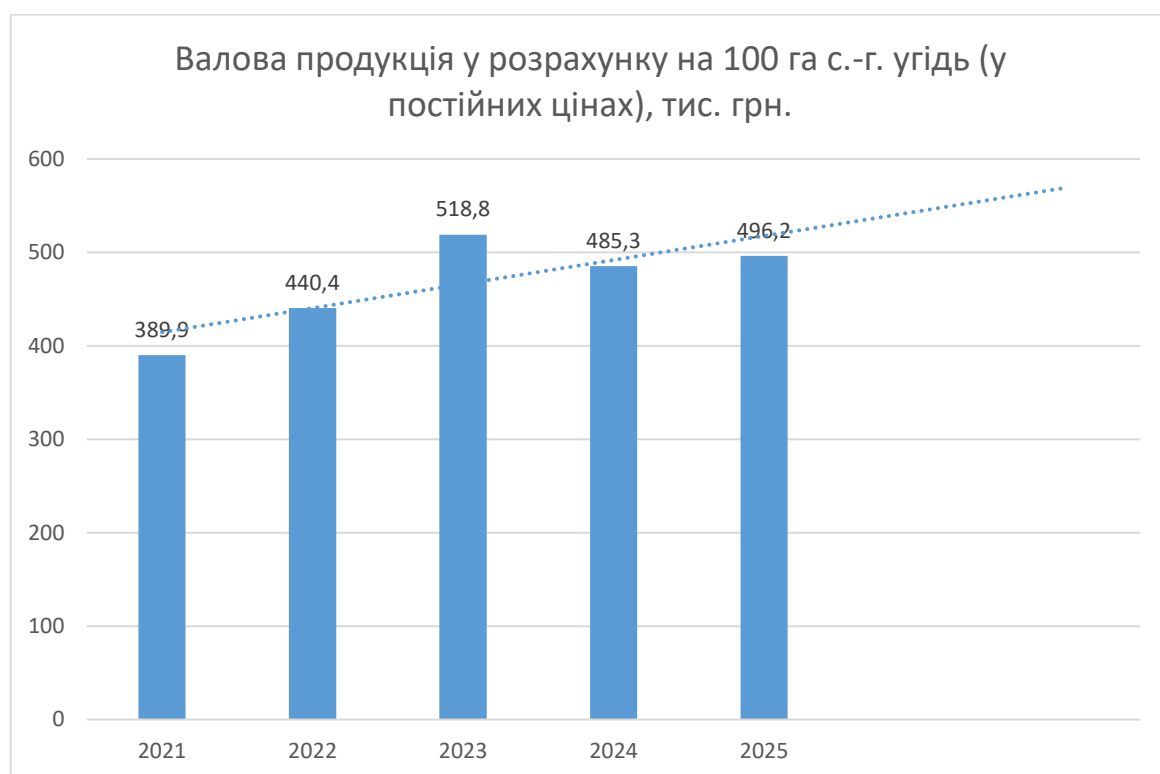


Рис. 2.1. Динаміка валової продукції ФГ «Ялинівське 2007» за 2021-2025 роки

Водночас підвищення продуктивності праці супроводжувалося зростанням рівня оплати праці на одного працівника - з 118,4 тис. грн у 2021 році до 150,6 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про економічну доцільність інвестицій у

підвищення кваліфікації персоналу, модернізацію техніки та впровадження сучасних технологій виробництва. Поступове збільшення продуктивності при одночасному рості заробітної плати свідчить про баланс між ефективністю праці та мотивацією персоналу. Отже, ФГ «Ялинівське 2007» демонструє комплексний підхід до підвищення продуктивності та економічної ефективності використання земель і трудових ресурсів.

Таблиця 2.6

Ефективність управління фінансовими та основними виробничими ресурсами у ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	7134,7	7535,6	7366,3	7258,3	7325,4
Коефіцієнт оборотності основних засобів	8,85	8,92	9,53	9,45	9,52
Фондоозброєність праці, тис. грн	90,83	92,55	82,87	81,67	82,32
Забезпеченість основними фондами, тис. грн	27,34	26,41	25,47	24,64	25,32
Фондоємність виробництва, грн	25,16	22,51	19,08	18,29	19,23
Фондовіддача основних фондів, грн	3,65	4,23	5,52	5,52	5,62
Рентабельність основних фондів, %*	14,8	16,2	18,9	18,5	19,3

Аналіз таблиці 2.6 свідчить про зростаючу ефективність управління фінансовими та основними виробничими ресурсами у ФГ «Ялинівське 2007» у 2021-2025 рр. Незважаючи на коливання середньорічної вартості основних виробничих фондів, фондівдача зросла з 3,65 грн у 2021 році до 5,62 грн у 2025 році, що свідчить про більш раціональне використання основних засобів. Одночасно збільшувалася рентабельність основних фондів - з 14,8% до 19,3%, підтверджуючи економічну доцільність інвестицій у модернізацію техніки та оптимізацію виробничих процесів. Зниження фондоозброєності праці у 2023-2025 рр. при одночасному зростанні коефіцієнта оборотності основних засобів і фондівдачі свідчить про підвищення продуктивності використання ресурсів на одного працівника. Такі показники відображають збалансоване управління матеріально-технічними та фінансовими ресурсами, що забезпечує стабільність виробництва та підвищення економічної ефективності господарства. Отже, ФГ «Ялинівське 2007» демонструє прогресивну динаміку у використанні основних фондів та фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку.

Таблиця 2.7

Зміни обсягів та складу доходів від реалізації сільськогосподарської продукції ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Зернові та зернобобові культури	11655,4	12458,5	15041,0	16322,5	17625,2
Пшениця озима	11027,1	11025,8	11592,9	12050,1	13205,4
Ячмінь ярий	0	1028,4	1351,7	1254,5	1325,4
Горох	0	985,2	1103,5	987,3	885,2
Кукурудза (зерно)	1335,8	2547,1	3452,0	3254,5	3152,2
Технічні с.-г. культури	1558,6	1752,4	2721,2	2957,8	2902,5
Овочі відкритого ґрунту, картопля та плодові культури	0	1005,9	1131,7	1165,3	1153,1

Аналіз таблиці 2.7 свідчить про стійке зростання обсягів доходів ФГ «Ялинівське 2007» від реалізації сільськогосподарської продукції у 2021-2025 рр. Найбільший вклад у доходи забезпечують зернові та зернобобові культури, зокрема озима пшениця, валовий дохід від якої збільшився з 11 027,1 тис. грн у 2021 році до 13 205,4 тис. грн у 2025 році. Зростання обсягів вирощування інших культур, таких як ярий ячмінь, горох та кукурудза, сприяло диверсифікації виробництва і підвищенню загальної фінансової стабільності господарства. Значне зростання доходів від технічних культур і культур відкритого ґрунту, картоплі та плодових свідчить про ефективне використання земельних ресурсів і впровадження сучасних технологій виробництва.

Водночас аналіз складу доходів показує, що господарство успішно адаптувалося до змін ринку, розширюючи асортимент продукції та підвищуючи її економічну результативність. Доходи від технічних та овочевих культур стабілізувалися на високому рівні, що забезпечує додаткові фінансові ресурси для реінвестування у модернізацію техніки, поліпшення агротехніки та підвищення продуктивності праці. Така стратегія сприяє зниженню залежності від окремих культур і підвищує економічну стійкість господарства. Загалом, зміни обсягів та структури доходів свідчать про ефективне управління виробничими та фінансовими ресурсами, що забезпечує стабільне зростання ФГ «Ялинівське 2007» і підвищення його конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції.

Кореляційний аналіз показників ФГ «Ялинівське 2007» має важливе значення для оцінки взаємозв'язку між різними складовими ефективності господарства, зокрема між інвестиціями в основні виробничі фонди та результативністю їх використання. Він дозволяє кількісно визначити ступінь взаємозалежності показників, що дає змогу прогнозувати наслідки управлінських рішень і оцінювати ефект від модернізації техніки чи збільшення капіталовкладень. Високий позитивний коефіцієнт кореляції свідчить, що збільшення вартості основних фондів тісно пов'язане зі зростанням фондівіддачі та продуктивності виробництва. Це підтверджує, що стратегічні рішення щодо оновлення і підтримки технічного

стану ресурсів безпосередньо впливають на економічну ефективність господарства. Крім того, кореляційний аналіз допомагає виявити потенційні резерви підвищення результативності та оптимізації витрат. Таким чином, він є важливим інструментом для обґрунтованого планування та управління ресурсами ФГ «Ялинівське 2007» (таблиця 2.8 і додаток Б).

Таблиця 2.8

Кореляційний аналіз показників ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	Середньорічна вартість основних фондів	Фондовіддача основних фондів
Середньорічна вартість основних фондів	1,000	0,931
Фондовіддача основних фондів	0,931	1,000

Коефіцієнт кореляції Пірсона показує високу позитивну залежність між вартістю основних фондів та їх фондовіддачею (0,931), що свідчить про те, що збільшення вартості виробничих фондів пов'язане зі зростанням ефективності їх використання.

$$R^2 = 0,867$$

$$F\text{-статистика} = 49,98, p < 0,01$$

Кореляційний аналіз підтвердив сильний позитивний зв'язок між середньорічною вартістю основних фондів і фондовіддачею. Це означає, що збільшення інвестицій у виробничі фонди безпосередньо підвищує ефективність їх використання. Регресійний аналіз показав, що фондовіддача значимо залежить від середньорічної вартості основних фондів. Коефіцієнт при вартості основних фондів позитивний і статистично значущий, що підтверджує ефективність інвестицій у модернізацію і оновлення техніки. Високе значення R^2 (0,867) свідчить, що майже 87% змін фондовіддачі можна пояснити змінами середньорічної вартості основних фондів. Таким чином, управлінські рішення щодо оптимізації та збільшення основних фондів сприяють підвищенню продуктивності виробництва та економічної ефективності господарства.

2.3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності операційної діяльності ФГ «Ялинівське 2007»

Конкурентоспроможність ФГ «Ялинівське 2007» визначається здатністю господарства ефективно використовувати наявні ресурси для виробництва якісної продукції, забезпечення фінансової стабільності та підтримки стійкого розвитку на ринку сільськогосподарської продукції. Основними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність, є ефективність управління операційними процесами, технічний стан основних виробничих засобів, продуктивність праці, рівень доходів та диверсифікація виробництва. Для оцінки конкурентоспроможності господарства доцільно аналізувати динаміку ключових економічних показників, продуктивності праці та результативності використання ресурсів.

Для стратегічного аналізу конкурентоспроможності можна використовувати різні підходи: 1) SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз господарства. 2) Аналіз динаміки ринкових показників та продуктивності – порівняння ключових показників за роками. 3) Матриця фінансової та операційної ефективності – оцінка співвідношення доходів, рентабельності та використання ресурсів.

Аналіз сильних сторін ФГ «Ялинівське 2007» показує, що господарство має високий потенціал для підтримки та збільшення своєї конкурентоспроможності. Висока продуктивність праці та стабільне зростання валової продукції свідчать про ефективну організацію операційних процесів і грамотне управління ресурсами. Наявність сучасної техніки дозволяє скоротити витрати часу на виконання сільськогосподарських робіт і підвищує ефективність виробництва. Диверсифікація культур забезпечує стійкість господарства до коливань ринку та сприяє збалансованому формуванню доходів. Загалом сильні сторони створюють основу для довгострокового розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Виявлені слабкі сторони вказують на існуючі обмеження, які можуть стримувати подальше зростання господарства. Обмежена кількість високопродуктивних тракторів і комбайнів обмежує швидкість та обсяги виконання польових

робіт, що може впливати на своєчасність збору врожаю. Залежність від погодних умов і середній строк експлуатації техніки 15-16 років підвищують ризики виробничих втрат і зростання витрат на ремонт. Виявлення цих слабких місць дозволяє розробити заходи щодо модернізації техніки та оптимізації виробничих процесів для підвищення стабільності господарства.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз конкурентоспроможності ФГ «Ялинівське 2007»

Категорія	Показники / Фактори
Сильні сторони	Висока продуктивність праці; стабільне зростання валової продукції; наявність сучасної техніки; диверсифікація культур
Слабкі сторони	Обмежена кількість високопродуктивних тракторів і комбайнів; залежність від погодних умов; середній строк експлуатації техніки 15-16 років
Можливості	Впровадження енергозберігаючих технологій; розширення посівних площ; розвиток збутової мережі та прямого експорту продукції
Загрози	Коливання цін на сільськогосподарську продукцію; конкуренція з великими агрохолдингами; ризики від природних катаклізмів. Тривала війна.

Можливості розвитку ФГ «Ялинівське 2007» створюють перспективу значного підвищення конкурентоспроможності. Впровадження енергозберігаючих

технологій та сучасних агротехнологій здатне підвищити ефективність використання ресурсів і знизити витрати виробництва. Розширення посівних площ та розвиток збутової мережі і прямого експорту продукції дозволяють збільшити обсяги реалізації та зміцнити фінансову стабільність господарства. Реалізація цих можливостей забезпечує стратегію довгострокового зростання та зміцнення позицій на ринку.

Загрози, що впливають на господарство, включають коливання цін на сільськогосподарську продукцію, конкуренцію з великими агрохолдингами та ризики від природних катаклізмів і тривалої війни. Ці фактори підвищують рівень невизначеності та потребують гнучкої стратегії управління для зниження негативного впливу на операційну діяльність. Для протидії загрозам доцільно розвивати фінансові резерви, диверсифікувати виробництво та зміцнювати партнерські зв'язки на ринку. Врахування цих факторів у стратегічному плануванні дозволяє підвищити стійкість ФГ «Ялинівське 2007» та забезпечити конкурентні переваги навіть за складних умов.

Таблиця 2.10

Динаміка основних ринкових та виробничих показників ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Валова продукція на 100 га, тис. грн.	390	440	519	485	496
Валова продукція на 1 працівника, тис. грн.	613	646	702	689	710
Рівень оплати праці, тис. грн./рік	118	127	135	142	151
Фондовіддача основних фондів, грн.	3,65	4,23	5,52	5,52	5,62
Рентабельність основних фондів, %	14,8	16,2	18,9	18,5	19,3
Доходи від зернових, тис. грн.	11655	12459	15041	16323	17625

Динаміка основних ринкових та виробничих показників ФГ «Ялинівське 2007» свідчить про загальне зростання ефективності операційної діяльності господарства у 2021–2025 роках. Валова продукція на 100 га та на одного працівника демонструє стабільне зростання, що вказує на підвищення продуктивності

та ефективного використання трудових ресурсів. Рівень оплати праці зростає пропорційно продуктивності, що сприяє мотивації персоналу та підвищенню трудової дисципліни. Позитивна динаміка фондівіддачі та рентабельності основних фондів відображає ефективне використання виробничих ресурсів і покращення фінансової результативності. Збільшення доходів від зернових культур підкреслює успішність реалізації виробничої стратегії та зростання економічного потенціалу господарства. У цілому, показники підтверджують стабільне підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості ФГ «Ялинівське 2007».

Таблиця 2.11

Матриця фінансової та операційної ефективності ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Рентабельність основних фондів, %	2023: 18,9; 2025: 19,3	2022: 16,2; 2024: 18,5	2021: 14,8
Фондовіддача, грн	2023: 5,52; 2025: 5,62	2024: 5,52	2021: 3,65; 2022: 4,23
Доходи від продукції, тис. грн	2024: 16 323; 2025: 17 625	2023: 15 041	2021–2022: 11 655–12 459
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2023: 702; 2025: 710	2022: 646; 2024: 689	2021: 613

Аналіз матриці фінансової та операційної ефективності ФГ «Ялинівське 2007» показує, що господарство демонструє позитивну динаміку ключових показників протягом 2021–2025 років. Найвищі рівні рентабельності основних фондів, фондівіддачі та продуктивності праці спостерігаються у 2023 та 2025 роках, що свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів та підвищення економічної результативності. Середній рівень показників у 2022 та 2024

роках вказує на періоди стабілізації, коли господарство утримує досягнуті позиції, але одночасно має резерви для подальшого підвищення ефективності.

Низькі показники у 2021–2022 роках відображають стартовий рівень розвитку господарства та необхідність оптимізації управління ресурсами на ранніх етапах. Зростання доходів від продукції та продуктивності праці в наступні роки свідчить про поступове підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Впровадження сучасних технологій, ефективна організація виробничих процесів і раціональне використання основних фондів дозволяють ФГ «Ялинівське 2007» стабільно поліпшувати економічні результати і зміцнювати свої позиції на ринку.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що ФГ «Ялинівське 2007» демонструє стабільне зростання конкурентоспроможності та ефективності операційної діяльності у 2021–2025 роках. Підвищення продуктивності праці, росту валової продукції та доходів від реалізації продукції свідчить про ефективне використання трудових і виробничих ресурсів. Одночасно позитивна динаміка рентабельності та фондівіддачі підтверджує грамотне управління основними фондами та фінансовими ресурсами. SWOT-аналіз показав, що господарство має значні сильні сторони та можливості для розвитку, але потребує уваги до модернізації техніки та управління ризиками, пов'язаними з погодними умовами, ринковими коливаннями і зовнішніми загрозами. Впровадження стратегічних заходів із використання сучасних технологій, розширення виробничих площ і розвитку збутової мережі дозволяє зміцнити стійкість господарства і забезпечити довгостроковий економічний розвиток. Таким чином, ФГ «Ялинівське 2007» має стабільні передумови для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції.

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «ЯЛИНІВСЬКЕ 2007» В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Оптимізація операційних систем та виробничих процесів у рослинництві

Оптимізація операційних систем та виробничих процесів у рослинництві ФГ «Ялинівське 2007» є ключовою умовою підвищення ефективності господарської діяльності в умовах обмеженості земельних, фінансових і матеріально-технічних ресурсів та зростання виробничих ризиків. Раціональний розподіл посівних площ, узгодження технологічних операцій і витрат, а також використання економіко-математичних методів управління дозволяють мінімізувати сукупні виробничі витрати без втрати спеціалізації господарства, забезпечити стабільність операційних процесів і підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Це створює підґрунтя для зростання конкурентоспроможності ФГ «Ялинівське 2007» та формування економічно стійкої моделі розвитку рослинництва.

Фермерське господарство «Ялинівське 2007» спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. Загальна площа сільськогосподарських угідь становить 900 га ріллі. У 2025 році в господарстві вирощувались такі основні культури: озима пшениця, ярий ячмінь, кукурудза на зерно, соняшник, ріпак та овочеві культури (морква, цибуля, помідори).

В умовах обмеженості земельних, фінансових та матеріально-технічних ресурсів актуальним є завдання оптимізації операційних систем та виробничих процесів шляхом раціонального розподілу посівних площ між культурами. Для цього доцільно застосувати економіко-математичне моделювання, зокрема модель лінійного програмування з критерієм мінімізації сукупних виробничих витрат.

Для побудови моделі введемо такі змінні:

X1 - площа посіву озимої пшениці, га;

X2 - площа посіву ярого ячменю, га;

X3 - площа посіву кукурудзи на зерно, га;

X4 - площа посіву соняшнику, га;

X5 - площа посіву ріпаку, га;

X6 - площа посіву овочевих культур, га.

Фактична структура посівних площ у 2025 році наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Фактична структура посівних площ ФГ «Ялинівське 2007» у 2025 році

Культура	Змінна	Площа, га
Озима пшениця	X1	179
Ярий ячмінь	X2	129
Кукурудза на зерно	X3	150
Соняшник	X4	160
Ріпак	X5	110
Овочі	X6	172
Разом	-	900

Отже, фактична структура посівних площ ФГ «Ялинівське 2007» у 2025 році свідчить про достатньо диверсифіковану спеціалізацію рослинництва з переважанням зернових, технічних та овочевих культур, що загалом відповідає виробничим можливостям господарства. Найбільшу частку в структурі посівів займають озима пшениця, соняшник та овочі, які формують основу валової продукції, тоді як ярий ячмінь і ріпак виконують доповнюючу роль у сівозміні. Разом з тим наявний розподіл площ сформувався переважно на основі поточної практики господарювання та не враховує повною мірою фактор мінімізації витрат, що зумовлює доцільність подальшої оптимізації структури посівів із застосуванням економіко-математичних методів.

Для цілей моделювання використаємо умовні нормативні показники виробничих витрат на 1 га посівів, що враховують витрати на насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, оплату праці та амортизацію техніки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Очікувані витрати на виробництво сільськогосподарських культур ФГ «Ялинівське 2007»

Культура	Змінна	Витрати на 1 га, тис. грн.
Озима пшениця	X1	22,0
Ярий ячмінь	X2	19,0
Кукурудза на зерно	X3	26,0
Соняшник	X4	24,0
Ріпак	X5	28,0
Овочі	X6	45,0

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить про суттєву диференціацію рівня виробничих витрат залежно від виду сільськогосподарських культур у ФГ «Ялинівське 2007». Найменшими витратами на 1 га характеризується ярий ячмінь, тоді як найбільш витратними є овочеві культури, що зумовлено високою інтенсивністю технологій вирощування, значними витратами на ручну працю, засоби захисту рослин і полив. Виробництво ріпаку та кукурудзи на зерно також потребує підвищених витрат порівняно із зерновими колосовими культурами. Така структура витрат обґрунтовує необхідність урахування їх рівня під час оптимізації посівних площ з метою мінімізації загальних виробничих витрат і підвищення економічної ефективності рослинництва господарства.

Цільова функція моделі полягає в мінімізації загальних виробничих витрат:

$$Z = 22 \cdot X_1 + 19 \cdot X_2 + 26 \cdot X_3 + 24 \cdot X_4 + 28 \cdot X_5 + 45 \cdot X_6 \rightarrow \min.$$

Система обмежень формується з урахуванням:

- загальної площі ріллі;
- агротехнічних вимог до структури сівозміни;
- виробничої спеціалізації господарства.

Основні обмеження моделі:

1. Земельне обмеження: $X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 = 900$.
2. Обмеження щодо мінімально допустимих площ (для збереження спеціалізації):
3. $X_1 \geq 150$;
4. $X_2 \geq 100$; $X_3 \geq 130$; $X_4 \geq 140$; $X_5 \geq 90$; $X_6 \geq 120$.
5. Обмеження щодо максимально допустимих площ (агротехнічні вимоги): $X_1 \leq 220$; $X_2 \leq 180$; $X_3 \leq 200$; $X_4 \leq 180$; $X_5 \leq 150$; $X_6 \leq 200$.
6. Умова невід'ємності: $X_i \geq 0$.

У результаті розв'язання задачі лінійного програмування отримано оптимальний розподіл посівних площ, який забезпечує мінімізацію сукупних витрат за збереження виробничої спрямованості господарства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оптимальна структура посівних площ ФГ «Ялинівське 2007»

Культура	Змінна	Фактична площа у 2025 році, га	Оптимальна площа на майбут- ній 2027 рік, га
Озима пшениця	X_1	179	220
Ярий ячмінь	X_2	129	180
Кукурудза на зерно	X_3	150	150
Соняшник	X_4	160	140
Ріпак	X_5	110	90
Овочі	X_6	172	120
Разом		900	900

Отримані результати оптимізації структури посівних площ ФГ «Ялинівське 2007», наведені в таблиці 3.3, свідчать про доцільність перерозподілу земельних ресурсів між окремими культурами з урахуванням критерію мінімізації виробничих витрат. Порівняння фактичної та оптимальної структури показує зростання площ під озимою пшеницею та ярим ячменем, які характеризуються відносно нижчими витратами на 1 га, що відповідає завданню підвищення економічної ефективності операційної діяльності господарства.

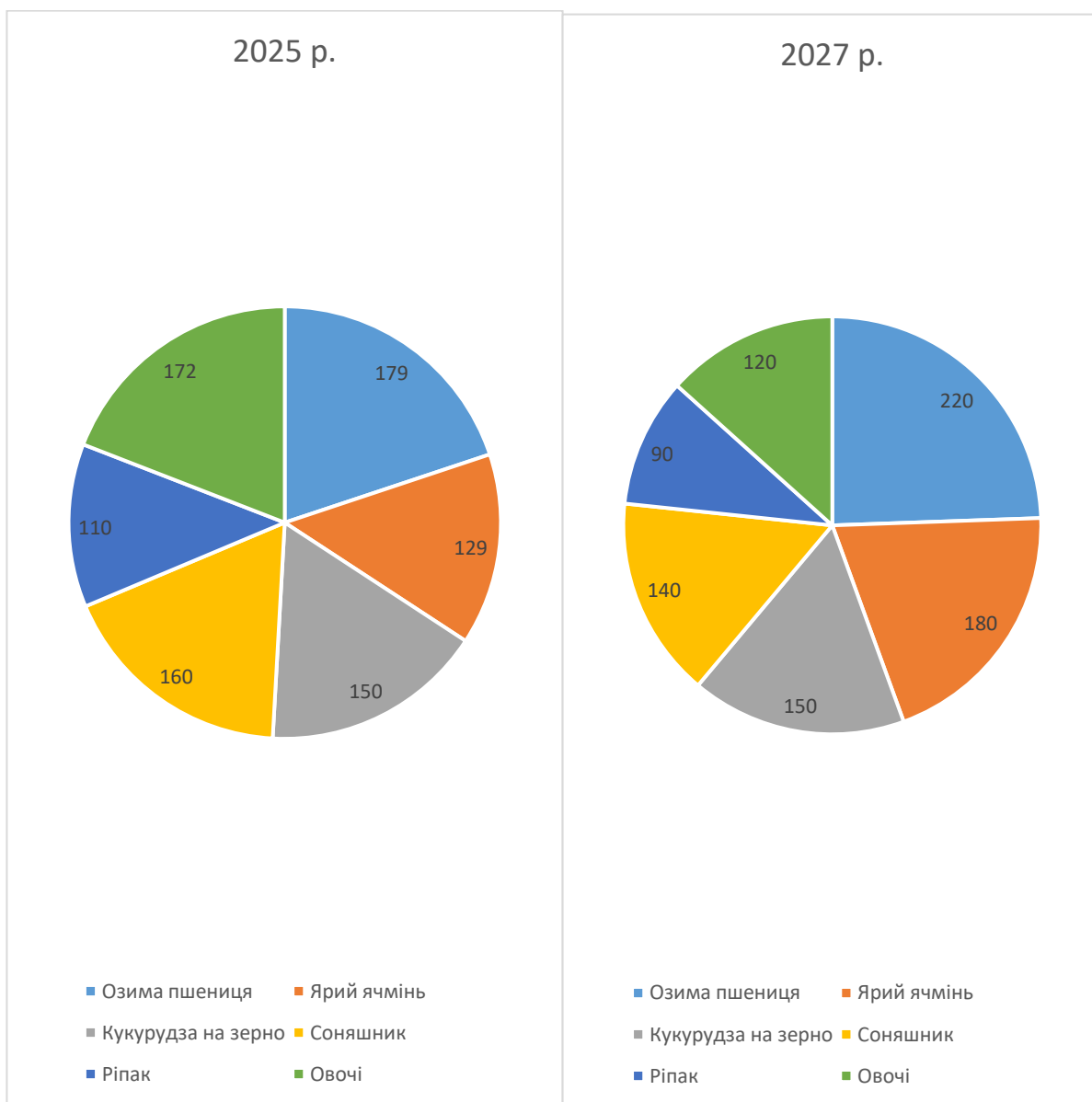


Рис. 3.1. Фактична та оптимальна структура посівних площ у ФГ «Ялинівське 2007»

Водночас оптимізаційна модель передбачає скорочення посівних площ під соняшником, ріпаком та овочевими культурами, які є більш витратними у виробництві. Таке коригування не означає відмову від цих культур, а спрямоване на приведення їх частки у структурі посівів до економічно обґрунтованого рівня з урахуванням агротехнічних обмежень і збереження збалансованої сівозміни. Площа кукурудзи на зерно залишається незмінною, що свідчить про її стабільну роль у виробничій програмі господарства.

Загалом запропонована оптимальна структура посівних площ на 2027 рік забезпечує повне використання наявного земельного фонду та формує передумови для зниження сукупних виробничих витрат без порушення спеціалізації ФГ «Ялинівське 2007». Реалізація такої структури сприятиме підвищенню стійкості операційних систем рослинництва, раціоналізації виробничих процесів і створенню економічних умов для подальшого розвитку господарства.

Крім того, отримані результати оптимізації мають практичну управлінську цінність, оскільки можуть бути використані як орієнтир під час формування виробничих планів, бюджетування витрат та прийняття оперативних рішень у рослинництві ФГ «Ялинівське 2007». Запропонований підхід дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, зменшити вплив суб'єктивних чинників на формування структури посівів і забезпечити більш прогнозований рівень витрат у середньостроковій перспективі. Також слід зазначити, що використання моделі лінійного програмування в процесі оптимізації структури посівних площ підвищує адаптивність ФГ «Ялинівське 2007» до змін ринкової кон'юнктури, цін на ресурси та кліматичних умов. Модель може бути оперативно скоригована шляхом оновлення вхідних параметрів, що дозволяє господарству своєчасно реагувати на зовнішні виклики, знижувати виробничі ризики та забезпечувати більш ефективне використання ресурсного потенціалу у довгостроковій перспективі.

Витрати відіграють визначальну роль у сільському господарстві, оскільки саме їх рівень і структура безпосередньо впливають на собівартість продукції, фінансові результати та конкурентоспроможність аграрного підприємства. В умовах сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних чинників

і нестабільності цін на матеріально-технічні ресурси ефективне управління витратами стає ключовим інструментом забезпечення економічної стійкості господарства. Рациональне планування та оптимізація витрат дозволяють мінімізувати фінансові ризики, підвищити віддачу від використання ресурсів і створити передумови для стабільного розвитку аграрного виробництва.

На основі отриманих результатів здійснено розрахунок загальних виробничих витрат у фактичному та оптимізованому варіантах (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняння загальних виробничих витрат ФГ «Ялинівське 2007»

Культура	Витрати у 2025 р., тис. грн	Витрати за оптималь- ним варіантом, тис. грн.
Озима пшениця	3938	4840
Ярий ячмінь	2451	3420
Кукурудза на зерно	3900	3900
Соняшник	3840	3360
Ріпак	3080	2520
Овочі	7740	5400
Разом	24949	23440

Аналіз даних таблиці 3.4 свідчить, що оптимізація структури посівних площ у ФГ «Ялинівське 2007» дозволила досягти зниження загальних виробничих витрат у порівнянні з фактичним рівнем 2025 року. Попри зростання витрат на виробництво озимої пшениці та ярого ячменю, що зумовлено розширенням їх посівних площ, загальний фінансовий результат є позитивним. Незмінний рівень витрат на кукурудзу на зерно підтверджує стабільність її ролі у виробничій програмі господарства. Водночас скорочення витрат на соняшник, ріпак та особливо на овочеві культури істотно вплинуло на зменшення сукупних витрат. Найбільший ефект досягнуто за рахунок оптимізації площ під овочами, які є найбільш витратною групою культур. Таким чином, перерозподіл земельних ресурсів між

культурами дозволив збалансувати структуру витрат без скорочення загальної площі землекористування.

У цілому загальні виробничі витрати ФГ «Ялинівське 2007» в оптимальному варіанті зменшилися з 24949 тис. грн до 23440 тис. грн, що свідчить про наявність реального економічного ефекту від впровадження оптимізаційної моделі. Отримана економія витрат створює додаткові фінансові можливості для оновлення матеріально-технічної бази, підвищення рівня технологічного забезпечення та покращення організації виробничих процесів. Зменшення витрат також підвищує стійкість господарства до коливань цін на ресурси та несприятливих зовнішніх чинників. Важливо, що досягнутий результат забезпечено не шляхом скорочення обсягів виробництва, а завдяки раціоналізації структури посівів і підвищенню ефективності використання ресурсів. Це підтверджує доцільність застосування економіко-математичних методів у системі управління витратами. У подальшому використання подібних моделей може стати основою для стратегічного планування розвитку рослинництва у господарстві.

Економія загальних витрат становить 1509 тис. грн, або близько 6,0 %. Для узагальнення ефекту від оптимізації операційних систем та виробничих процесів у рослинництві сформовано підсумкову таблицю (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Ефект від оптимізації виробничої структури ФГ «Ялинівське 2007»

Показник	Значення
Загальна площа ріллі, га	900
Загальні витрати у фактичному варіанті 2025 р., тис. грн.	24949
Загальні витрати в оптимальному варіанті на 2027 р., тис. грн.	23440
Абсолютна економія витрат, тис. грн	509
Відносна економія витрат, %	6,0

Отже, застосування моделі лінійного програмування дало змогу обґрунтувати раціональні параметри функціонування операційних систем у рослинництві ФГ «Ялинівське 2007» та забезпечити зниження виробничих витрат без скорочення загальної площі землекористування і втрати спеціалізації господарства.

Дані таблиці 3.5 узагальнюють результати оптимізації виробничої структури ФГ «Ялинівське 2007» та наочно демонструють досягнутий економічний ефект. За незмінної загальної площі ріллі в 900 га оптимізований варіант структури посівів на 2027 рік забезпечує зниження загальних виробничих витрат порівняно з фактичним рівнем 2025 року. Це свідчить про те, що резерви підвищення ефективності діяльності господарства можуть бути реалізовані не лише за рахунок розширення ресурсної бази, а насамперед шляхом раціональнішого використання наявних ресурсів. Оптимізація структури виробництва дозволила скоригувати співвідношення між культурами з різним рівнем витратомісткості, не порушуючи при цьому виробничу спеціалізацію підприємства. Отримані результати підтверджують практичну доцільність застосування економіко-математичних методів у системі управління аграрним виробництвом. Вони можуть бути використані як обґрунтована основа для планування діяльності господарства у середньостроковій перспективі.

Абсолютна економія виробничих витрат у розмірі 509 тис. грн та відносне їх скорочення на 6,0 % свідчать про наявність відчутного фінансового ефекту від упровадження оптимізаційних рішень. Зменшення витрат підвищує фінансову стійкість ФГ «Ялинівське 2007» та створює додаткові можливості для інвестування в модернізацію техніки, впровадження ресурсозберігаючих технологій і підвищення якості управління виробничими процесами. Водночас досягнутий ефект має не лише економічний, а й організаційний характер, оскільки сприяє більш збалансованому плануванню операційної діяльності. Реалізація оптимальної виробничої структури дозволяє знизити рівень витратних ризиків та підвищити адаптивність господарства до змін зовнішнього середовища. У перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку. Таким чином, оптимізація виробничої структури є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку ФГ «Ялинівське 2007».

3.2. Стратегічні цілі та пріоритетні напрямки розвитку господарства в умовах воєнного стану

Воєнний стан накладає значні обмеження на діяльність аграрних підприємств, у тому числі на ФГ «Ялинівське 2007». Основними викликами є нестабільність постачання матеріально-технічних ресурсів, ризики втрати продуктивності через обмеження доступу до земельних ділянок, а також коливання ринкових цін на сільськогосподарську продукцію. У таких умовах стратегічне планування набуває особливої ваги, оскільки дозволяє господарству системно підходити до управління ризиками, оптимізувати виробничі та фінансові потоки і забезпечувати стабільність операційної діяльності. Визначення пріоритетних напрямків розвитку дозволяє не лише реагувати на зовнішні виклики, а й закласти основу для довгострокового стійкого розвитку підприємства.

Головною стратегічною метою ФГ «Ялинівське 2007» у умовах воєнного стану є забезпечення економічної стійкості та безперервності виробничих процесів при максимальному збереженні трудових, матеріальних і земельних ресурсів. Основні цілі включають:

1. Мінімізацію виробничих витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.
2. Забезпечення стабільного рівня валової продукції та підтримку рентабельності виробництва.
3. Диверсифікацію виробничого портфеля шляхом поєднання зернових, технічних та овочевих культур.
4. Впровадження адаптивних технологій і заходів щодо зниження ризику пошкодження посівів через воєнні обставини.
5. Забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я персоналу.
6. Формування резервів фінансування для непередбачуваних ситуацій та надзвичайних потреб.

На основі поставлених стратегічних цілей визначено пріоритетні напрямки розвитку ФГ «Ялинівське 2007» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Стратегічні пріоритетні напрямки розвитку ФГ «Ялинівське 2007»

Стратегічні пріоритетні напрямки розвитку ФГ «Ялинівське 2007» спрямовані на забезпечення економічної стійкості та безперервності виробничих процесів у складних умовах воєнного стану. Вони включають раціоналізацію структури посівів і оптимізацію виробничих процесів для зниження витрат, впровадження ресурсозберігаючих технологій, модернізацію матеріально-технічної

бази та підвищення продуктивності використання техніки. Особлива увага приділяється диверсифікації джерел постачання та збуту продукції, що дозволяє мінімізувати ризики залежності від нестабільних ринків і логістичних обмежень. Також пріоритетним є розвиток інформаційного моніторингу та аналітики для точного планування, контролю витрат і прийняття оперативних управлінських рішень.

Таблиця 3.6

Пріоритетні напрямки розвитку ФГ «Ялинівське 2007» та очікуваний ефект

Пріоритетний напрямок	Очікуваний ефект	Термін реалізації
Раціоналізація структури посівів	Зниження загальних витрат на 5-7 %	2026-2027 рр.
Впровадження ресурсозберігаючих технологій	Економія ПММ та добрив до 10 %	2026-2028 рр.
Диверсифікація постачання та збуту	Підвищення стійкості ринку збуту	2026 р.
Модернізація матеріально-технічної бази	Збільшення продуктивності техніки на 15 %	2026-2027 рр.
Розвиток інформаційного моніторингу	Підвищення точності планування та обліку	2026 р.
Підготовка та навчання персоналу	Підвищення кваліфікації та гнучкості персоналу	2026 р.

Аналіз даних таблиці 3.6 свідчить, що впровадження пріоритетних напрямків розвитку ФГ «Ялинівське 2007» дозволяє досягти конкретних і вимірюваних результатів у середньостроковій перспективі. Раціоналізація структури посівів сприятиме зниженню загальних виробничих витрат на 5-7 %, що забезпечить

більш ефективно використання земельних ресурсів та оптимізацію витрат на насіння, добрива і паливно-мастильні матеріали. Впровадження ресурсозберігаючих технологій дозволить економити до 10 % ПММ та добрив, підвищуючи енергоефективність і рентабельність виробництва. Диверсифікація постачання та збуту зміцнить стабільність господарської діяльності та зменшить ризики, пов'язані з коливанням ринкових цін та логістичними обмеженнями.

Водночас модернізація матеріально-технічної бази збільшить продуктивність техніки на 15 %, що сприятиме підвищенню ефективності операційних процесів і скороченню часу на виконання агротехнічних робіт. Розвиток інформаційного моніторингу дозволить точніше планувати виробництво, контролювати витрати та оперативно реагувати на зміни умов зовнішнього середовища. Підготовка та навчання персоналу забезпечить підвищення кваліфікації, гнучкості та адаптивності працівників, що є критично важливим в умовах воєнного стану. Усі зазначені напрямки взаємопов'язані та комплексно впливають на підвищення економічної стійкості, конкурентоспроможності та довгострокової ефективності діяльності господарства.

Таким чином, реалізація визначених стратегічних цілей та пріоритетних напрямків розвитку дозволить ФГ «Ялинівське 2007» підвищити ефективність управління виробництвом, забезпечити стабільність економічних показників та адаптуватися до викликів воєнного стану, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку аграрної продукції.

3.3. Ризик-менеджмент у фермерському господарстві «Ялинівське 2007»

У сучасних умовах розвитку аграрного сектора, особливо в період воєнного стану, ефективно управління ризиками є ключовим фактором забезпечення стабільності та економічної безпеки фермерських господарств. ФГ «Ялинівське 2007» стикається з різноманітними ризиками, пов'язаними з погодними умовами, коливанням ринкових цін, логістичними обмеженнями, змінами у законо-

давстві, а також потенційними загрозами для матеріально-технічної бази і трудових ресурсів. Недостатньо системне управління ризиками може призвести до зниження валової продукції, підвищення витрат та втрати рентабельності господарства. Впровадження комплексної системи ризик-менеджменту дозволяє ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати негативні наслідки різних факторів невизначеності, підвищуючи стійкість і адаптивність господарства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Для ФГ «Ялинівське 2007» основні групи ризиків можна класифікувати як фінансові, виробничі, ринкові, природно-кліматичні та організаційно-управлінські. Оцінка кожного ризику здійснюється за критеріями ймовірності настання та потенційного фінансового впливу. Це дозволяє пріоритизувати ризики та визначити заходи щодо їх мінімізації.

Таблиця 3.7

Класифікація та умовна оцінка ризиків ФГ «Ялинівське 2007»

Група ризиків	Потенційний вплив, тис. грн	Ймовірність настання, %	Ступінь ризику (Вплив × Ймовірність)
Фінансові	1500	30	450
Виробничі (зниження врожайності)	2000	25	500
Ринкові (коливання цін на продукцію)	1200	40	480
Природно-кліматичні (посуха, град)	2500	20	500
Організаційно-управлінські	800	15	120

Як видно з таблиці 3.7, найбільш критичними для господарства є виробничі та природно-кліматичні ризики, що потребують першочергової уваги при розробці стратегій їх мінімізації.

Таблиця 3.8

Пріоритетні заходи з управління ризиками та очікуваний ефект ФГ «Ялинівське 2007»

Ризик	Заходи управління	Очікуваний ефект	Термін реалізації
Зниження врожайності	Впровадження адаптивних технологій, покращення обробки ґрунту, використання стійких сортів	Зменшення втрат врожаю на 15 %	2026-2027 рр.
Коливання цін на продукцію	Диверсифікація каналів збуту, довгострокові контракти	Підвищення стабільності доходів на 10 %	2026 р.
Природно-кліматичні ризики	Страховання посівів, зрошувальні системи, захисні споруди	Зменшення втрат від стихійних явищ на 20 %	2026-2028 рр.
Фінансові ризики	Формування резервного фонду, контроль витрат	Зниження ризику нестачі обігових коштів	2026 р.
Організаційно-управлінські	Підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи моніторингу	Підвищення ефективності управління на 12 %	2026 р.

Аналіз таблиці 3.8 свідчить, що впровадження пріоритетних заходів з управління ризиками у ФГ «Ялинівське 2007» дозволяє суттєво зменшити нега-

тивний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на виробничі та фінансові результати господарства. Зокрема, адаптація технологій вирощування, покращення обробки ґрунту та використання стійких сортів дозволяють зменшити втрати врожаю на 15 %, що підвищує стабільність виробництва навіть за несприятливих природно-кліматичних умов. Диверсифікація каналів збуту та укладення довгострокових контрактів підвищує фінансову стійкість господарства, забезпечуючи стабільність доходів на рівні 10 %. Страхування посівів та впровадження зрошувальних систем дозволяють знизити потенційні втрати від стихійних явищ на 20 %, що є критично важливим у сучасних умовах воєнного стану та кліматичної невизначеності.

Крім того, ефективне управління фінансовими ризиками через формування резервного фонду та контроль витрат зменшує ймовірність нестачі обігових коштів і сприяє забезпеченню безперервності операційної діяльності. Організаційно-управлінські заходи, такі як підвищення кваліфікації персоналу та впровадження системи моніторингу, підвищують ефективність управління на 12 % та сприяють більш швидкому реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі. Загалом, комплексне застосування зазначених заходів формує системний підхід до ризик-менеджменту, підвищує адаптивність господарства та забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність ФГ «Ялинівське 2007».

Для ефективного управління ризиками ФГ «Ялинівське 2007» застосовуються такі підходи: уникнення ризику, зменшення ймовірності його настання, передача ризику (страхування або договірні механізми), прийняття ризику з підготовкою резервів. Кожен напрямок ризик-менеджменту передбачає відповідні заходи, які можна планувати у короткостроковій та середньостроковій перспективах.

Впровадження зазначених заходів дозволяє зменшити негативний вплив різних видів ризиків на діяльність господарства, підвищити його адаптивність і забезпечити стабільність фінансових і виробничих результатів навіть в умовах високої невизначеності. Системний підхід до ризик-менеджменту стає основою стратегічної безпеки та довгострокового розвитку ФГ «Ялинівське 2007».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стратегічний підхід розширює межі управління операційною діяльністю, розглядаючи її як інструмент реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Основний акцент у цьому випадку робиться на формуванні та підтриманні конкурентних переваг, що підвищує роль операційної діяльності у досягненні стратегічних цілей. Проте ефективність цього підходу значною мірою залежить від якості аналітичного забезпечення та наявності достовірної інформації. За відсутності розвиненої системи аналізу й планування виникають ризики прийняття необґрунтованих управлінських рішень. Це обмежує практичні можливості його застосування, особливо на малих і середніх підприємствах.

2. Ризики та ринкова нестабільність мають комплексний і взаємопов'язаний характер впливу на операційну діяльність підприємства. Виробничі ризики безпосередньо порушують технологічні процеси, що призводить до зниження продуктивності та зростання операційних витрат. Це негативно впливає на ефективність використання ресурсів і потребує посилення контролю якості. Резервування матеріальних і технічних ресурсів розглядається як один із ключових інструментів мінімізації таких ризиків. Водночас надмірне резервування може спричиняти додаткове фінансове навантаження. Тому управління виробничими ризиками потребує балансу між надійністю та економічною доцільністю.

3. Фермерське господарство «Ялинівське 2007» Житомирського району Житомирської області є складним багатопрофільним виробничим підприємством, яке об'єднує кілька операційних систем: рослинництво, тваринництво, постачання, збут та обслуговування техніки. Операційні системи ФГ «Ялинівське 2007» характеризуються високим ступенем взаємозалежності. Є чіткий розподіл функцій управління операційними процесами, що забезпечує ефективність та організованість роботи господарства. Площі орних земель залишалися домінуючими в структурі господарства, що підкреслює спрямованість на ефективне ведення рослинництва.

4. Валова продукція у розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зростала з 389,9 тис. грн у 2021 році до 496,2 тис. грн у 2025 році, що свідчить про

підвищення ефективності використання земель. Водночас підвищення продуктивності праці супроводжувалося зростанням рівня оплати праці на одного працівника - з 118,4 тис. грн у 2021 році до 150,6 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про економічну доцільність інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу, модернізацію техніки та впровадження сучасних технологій виробництва. Незважаючи на коливання середньорічної вартості основних виробничих фондів, фондоддача зросла з 3,65 грн у 2021 році до 5,62 грн у 2025 році, що свідчить про більш раціональне використання основних засобів. Одночасно збільшувалася рентабельність основних фондів - з 14,8% до 19,3%, підтверджуючи економічну доцільність інвестицій у модернізацію техніки та оптимізацію виробничих процесів. Найбільший вклад у доходи забезпечують зернові та зернобобові культури, зокрема озима пшениця, валовий дохід від якої збільшився з 11 027,1 тис. грн у 2021 році до 13 205,4 тис. грн у 2025 році.

5. Коефіцієнт кореляції Пірсона показує високу позитивну залежність між вартістю основних фондів та їх фондоддачею (0,931), що свідчить про те, що збільшення вартості виробничих фондів пов'язане зі зростанням ефективності їх використання. Кореляційний аналіз підтвердив сильний позитивний зв'язок між середньорічною вартістю основних фондів і фондоддачею. Це означає, що збільшення інвестицій у виробничі фонди безпосередньо підвищує ефективність їх використання. Регресійний аналіз показав, що фондоддача значимо залежить від середньорічної вартості основних фондів. Високе значення R^2 (0,867) свідчить, що майже 87% змін фондоддачі можна пояснити змінами середньорічної вартості основних фондів. Таким чином, управлінські рішення щодо оптимізації та збільшення основних фондів сприяють підвищенню продуктивності виробництва та економічної ефективності господарства.

6. SWOT-аналіз показав, що господарство має значні сильні сторони та можливості для розвитку, але потребує уваги до модернізації техніки та управління ризиками, пов'язаними з погодними умовами, ринковими коливаннями і зовнішніми загрозами. Впровадження стратегічних заходів із використання сучасних технологій, розширення виробничих площ і розвитку збутової мережі дозволяє

зміцнити стійкість господарства і забезпечити довгостроковий економічний розвиток. Таким чином, ФГ «Ялинівське 2007» має стабільні передумови для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції.

7. У результаті розв'язання задачі лінійного програмування отримано оптимальний розподіл посівних площ, який забезпечує мінімізацію сукупних витрат за збереження виробничої спрямованості ФГ «Ялинівське 2007». Отримані результати свідчать про доцільність перерозподілу земельних ресурсів між окремими культурами з урахуванням критерію мінімізації виробничих витрат. Порівняння фактичної та оптимальної структури показує зростання площ під озимою пшеницею та ярим ячменем, які характеризуються відносно нижчими витратами на 1 га, що відповідає завданню підвищення економічної ефективності операційної діяльності господарства.

Загалом запропонована оптимальна структура посівних площ на 2027 рік забезпечує повне використання наявного земельного фонду та формує передумови для зниження сукупних виробничих витрат без порушення спеціалізації ФГ «Ялинівське 2007». Реалізація такої структури сприятиме підвищенню стійкості операційних систем рослинництва, раціоналізації виробничих процесів і створенню економічних умов для подальшого розвитку господарства. При цьому економія загальних витрат становить 1509 тис. грн, або близько 6,0 %. Таким чином, оптимізація виробничої структури є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку ФГ «Ялинівське 2007».

8. Запропоновані стратегічні пріоритетні напрямки розвитку ФГ «Ялинівське 2007» спрямовані на забезпечення економічної стійкості та безперервності виробничих процесів у складних умовах воєнного стану. Вони включають раціоналізацію структури посівів і оптимізацію виробничих процесів для зниження витрат, впровадження ресурсозберігаючих технологій, модернізацію матеріально-технічної бази та підвищення продуктивності використання техніки. Особлива увага приділяється диверсифікації джерел постачання та збуту продукції, що дозволяє мінімізувати ризики залежності від нестабільних ринків і логістичних обмежень. Також пріоритетним є розвиток інформаційного моніторингу та аналітики для точного планування, контролю витрат і прийняття оперативних

управлінських рішень. Таким чином, реалізація визначених стратегічних цілей та пріоритетних напрямків розвитку дозволить ФГ «Ялинівське 2007» підвищити ефективність управління виробництвом, забезпечити стабільність економічних показників та адаптуватися до викликів воєнного стану, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку аграрної продукції.

9. Найбільш критичними для господарства є виробничі та природно-кліматичні ризики, що потребують першочергової уваги при розробці стратегій їх мінімізації. Впровадження пріоритетних заходів з управління ризиками у ФГ «Ялинівське 2007» дозволяє суттєво зменшити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на виробничі та фінансові результати господарства. Зокрема, адаптація технологій вирощування, покращення обробки ґрунту та використання стійких сортів дозволяють зменшити втрати врожаю на 15 %, що підвищує стабільність виробництва навіть за несприятливих природно-кліматичних умов. Диверсифікація каналів збуту та укладення довгострокових контрактів підвищує фінансову стійкість господарства, забезпечуючи стабільність доходів на рівні 10 %. Страхування посівів та впровадження зрошувальних систем дозволяють знизити потенційні втрати від стихійних явищ на 20 %, що є критично важливим у сучасних умовах воєнного стану та кліматичної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
2. Афанасьєва О., Леонов О., Леонова Т. . Маркетинговий стратегічний аналіз агропромислової галузі України у воєнний час. Mechanism of an economic regulation, 2023. (2 (100)), 23-28.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємства: монографія. Донецьк, 2009. 245 с.
4. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства підручник / В.Г. Васильков Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
5. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
6. Вернюк Н.О., Клименко Л.В., Новак І.М. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Умань: Видавець «Сочінський ММ», 2021. 254 с.
7. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. / За ред. д.е.н., проф. Ф. Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2017. 704 с.
8. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. В. Михайловська. К.: Кондор, 2008. 550 с.
9. Дерій В.А., Гуменна-Дерій М.В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2018. № 2 (40), С. 12-18.
10. Кваско А.В., Шендерівська Л.П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2022. № 46. С. 16-22.

- 11.Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
- 12.Буднік М.М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручник. Київ. 2017. 225 с.
- 13.Панасюк В. М. Витрати виробництва: управлінський аспект / В. М. Панасюк. Тернопіль : Астон, 2015. 288 с.
- 14.Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А. А. Управління витратами підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 120 с.
- 15.Кравченко В.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. О: Атлант, 2012. 211 с.
- 16.The official site of OpenAI (2026), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 15.04.2026).
- 17.Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посіб. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
- 18.Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2018. № 4, С. 77-81.
- 19.Адзес І. Ідеальний керівник: Книга. Київ. 2017. 288 с.
- 20.Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: навч. посіб. Харків. 2017. 272 с.
- 21.Афанасьєв К.М. Економіко-математичне моделювання експортного потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.03.02; КНЕУ імені Вадима Гетьмана.
22. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький. 2020. 350 с.
- 23.Кліпкова О.І. Оптимізація операційної діяльності підприємства через впровадження логістичної концепції управління. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2017. № 53, С. 122-127.

- 24.Македон В.В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*, 2023. № 31(3), С. 177-187.
- 25.Копитко М.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів. 2019. 292 с.
- 26.Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. К.: Каравела, 2006. 320 с.
- 27.Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир. 2019. 319 с.
- 28.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. Наш Формат. 2020. 424 с.
- 29.Чернікова Н.М., Долина Р.М., Діденко О.П. (2022). Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*, (181), 158-161.
- 30.Jumayeva, Z. (2025). Features of strategic management of a tourist company. *International Journal of Artificial Intelligence*, 1(2), 297-301.
- 31.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К: Алерта, 2014. 480 с.
- 32.Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
- 33.Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 323 с.
- 34.Воловельська І.В., Старченко Я.К. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134-138.
- 35.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
- 36.Беззубко Б.І. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник. Харків : ПромАрт, 2020. 103 с.

37. Suwandi, S., & Juliana, J. (2025). Operational Management Strategies in Responding to Supply Chain Uncertainty. *International Journal of Economics, Finance and Banking Issues (IJEFBI)*, 1(1), 18-23.
38. Nazara, D. S., Sutrisno, A., & Muslimin, M. (2024). Digital transformation in operations management: Leveraging technology to improve business efficiency. *Maneggio*, 1(5), 77-84.
39. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3: 159–164.
40. Фесенко В., Іванов Р. Вплив мобілізаційних заходів на стратегічний менеджмент та звітність підприємств: обліково-аналітичні показники. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). С. 37-46.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методичні підходи та інструменти стратегічного управління операційною діяльністю в умовах ризиків

Методичний підхід	Основні інструменти	Управлінські можливості	Обмеження застосування
Аналітичний	SWOT, PESTEL, ресурсний аналіз	Виявлення загроз і можливостей	Залежність від якості даних
Сценарний	Альтернативні сценарії, прогнозування	Підвищення гнучкості рішень	Висока трудомісткість
Ризик-орієнтований	Ідентифікація та оцінка ризиків	Мінімізація негативних наслідків	Потреба в достовірній інформації
Адаптивний	Гнучке планування, коригування стратегій	Швидке реагування на зміни	Складність впровадження
Процесний	Реінжиніринг, оптимізація процесів	Підвищення ефективності операцій	Обмежене врахування зовнішніх ризиків
Системний	Інтеграція стратегій і функцій	Цілісність управління	Високі управлінські витрати

Додаток Б

Регресійний аналіз (Фондовіддача = f(Середньорічна вартість основних фондів))

Параметр	Значення	Стандартна похибка	t-статистика	p-значення
Константа (intercept)	0,197	0,318	0,619	0,572
Коефіцієнт при вартості основних фондів	0,00039	0,00005	7,07	0,005