

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
освітньої програми «Менеджмент»

**ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ФЕРМЕРСЬКОМУ
ГОСПОДАРСТВІ «ІВУШКА» БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**
здобувача вищої освіти **Пирожок Євгенії Сергіївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри
менеджменту

Ганна ДІДУР_____

Рецензент: к.е. н., доцент кафедри економіки,
права та управління бізнесом

Одеського національного економічного
університету

Павло НЕСЕНЕНКО

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

«_____» _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

«10» липня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Євгенії ПИРОЖОК

1. Тема роботи: «Операційний менеджмент в фермерському господарстві «Івушка» Болградського району Одеської області та його удосконалення в умовах глобальних змін навколишнього середовища», науковий керівник роботи: к.е.н., доцент *Дідур Г.І.* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 211 від 10. 07.2024 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 12 грудня 2024 р.

3. Об'єкт дослідження: процеси формування та ефективного функціонування системи операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств в умовах глобальних змін навколишнього середовища.

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти проблеми формування та ефективного функціонування операційного менеджменту сільськогосподарського підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– визначити суть та основні складові операційного менеджменту;
– дослідити особливості управління операційною системою аграрних підприємств;

– виявити вплив глобальних змін навколишнього середовища на операційний менеджмент у сільському господарстві;

5.2. Аналітичний розділ:

– провести оцінку соціально-економічних передумов діяльності сільськогосподарських кооперативів;

– дати характеристику організаційного та ресурсного забезпечення підприємства, як основи впровадження стратегічних змін;

- здійснити аналіз результативності та ефективності господарської діяльності підприємства.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища;

- визначити зміст управлінських механізмів реалізації операційної стратегії адаптації до змін клімату;

- розробити заходи з управління розвитком нових напрямків операційної діяльності ФГ «Івушка».

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Визначення поняття «операційний менеджмент» різними авторами; Напрямки та завдання, що забезпечують досягнення цілі операційного менеджменту; Структура операційної системи сільськогосподарського підприємства; Структура управління операційною системою; Особливості операційної системи аграрних підприємств; Сучасні методи (концепції) управління операційними системами; Методи управління операційною системою сільськогосподарських підприємств; Наслідки кліматичних змін для сільського господарства; Технології для адаптації операційної системи аграрних підприємств до змін клімату

6.2. До аналітичного розділу:

Динаміка обсягів виробництва (валовий збір) зернових та зернобобових культур, тис. т.; Динаміка обсягів виробництва (валовий збір) соняшнику, тис. т.; Динаміка урожайності зернових і зернобобових, ц з 1 га; Динаміка насіння соняшнику, ц з 1 га; Динаміка кількості великої рогатої худоби за 2020-2023 роки, тис. гол; Динаміка виробництво основних видів продукції тваринництва за 2000-2023 роки; Продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність; Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища; Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. грн.; Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища за напрямками, тис. грн.; Організаційна структура управління ФГ «Івушка»; Функції операційного менеджменту в ФГ «Івушка»; Розміри ФГ «Івушка»; Обсяги виробництва основних видів продукції ФГ «Івушка», ц; Обсяги виробництва основних видів продукції ФГ «Івушка» за 2021-2023р.р., ц; Склад та структура виручки від реалізації продукції та надання послуг в ФГ «Івушка»; Структура виручки; Склад і структура посівних площ у 2023 році; Забезпеченість виробничими ресурсами ФГ «Івушка»; Склад і структура оборотних активів на кінець року; Урожайність сільськогосподарських культур; Показники ефективності використання оборотних активів; Рівень використання виробничого потенціалу в ФГ «Івушка»; Показники ефективності виробничої діяльності; Показники результативності виробничої діяльності ФГ «Івушка»; Результативність та ефективність операційної діяльності ФГ «Івушка»

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

PEST- аналіз тенденцій макросередовища, що мають значний вплив на розвиток ФГ «Івушка»; Матриця SWOT-аналізу ФГ «Івушка»; Характеристика етапів стратегії адаптації до змін клімату у структурі стратегічного управління ФГ «Івушка»; Дерево-цілей розвитку ФГ «Івушка» відповідно до операційної стратегії адаптації до змін клімату; Управлінські механізми та очікуваний результат від впровадження операційної стратегії адаптації до змін клімату; Формування стратегічного розвитку ФГ «Івушка» у взаємодії цілей підприємства та ресурсної складової; Принципи управління операційною діяльністю підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища; Опис тепличного комплексу; Схематичне зображення теплиці; Система поливу-живлення рослин; SWOT – аналіз проекту вирощування овочів в теплиці методом гідропоніки в ФГ «Івушка»; План витрат проекту зі створення, розширення, модернізації виробничої бази ФГ; Графік реалізації проекту; Прогноз продажу та виручки від реалізації продукції; Показники реалізації проекту з в ФГ «Івушка»

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад ФГ «Івушка» Болградського району Одеської області.

8. Дата видачі завдання:

10.07.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 10.07.2024	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	10.07.2024	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	10.07.2024-14.07.2024	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	15.07.2024-22.08.2024	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2024-12.09.2024	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2024-12.10.2024	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2024-12.11.2024	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2024-15.11.2024	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2024-22.11.2024	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2024-28.11.2024	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2024-12.12.2024	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2024	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2024-23.12.2024	0	
15	Попередній захист на кафедрі	23.12.2024	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	23.12.2024-24.12.2024	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	25.12.2024-26.12.2024	1,5	
	Всього		18	

Здобувачка ОС «магістр» _____ Євгенія ПИРОЖОК

Науковий керівник: _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Пирожок Є. С. Операційний менеджмент в фермерському господарстві «Івушка» Болградського району Одеської області та його удосконалення в умовах глобальних змін навколишнього середовища. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. В умовах сучасних викликів і змін навколишнього середовища, а також зростаючої конкуренції на аграрному ринку, для фермерських господарств стає критично важливим впровадження інноваційних підходів до управління. Збереження довгострокової конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його адаптації до зовнішніх змін вимагають постійного вдосконалення операційної діяльності.

Удосконалення операційного менеджменту у фермерських господарствах є не лише засобом оптимізації виробничих процесів, але й стратегічним напрямом забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах глобальних змін. Вивчення і впровадження ефективних методів операційного управління сприятиме збереженню природних ресурсів, підвищенню якості продукції та забезпеченню фінансової стабільності господарств.

Питання сутності, змісту та значення операційного менеджменту в підприємствах різних сфер економіки розглядаються в роботах багатьох вчених, зокрема: Захаров В. А., Капінос Г.І. , Лепейко Т. І., Шматько Н. М., Микитенко Н. В., Омеляненко Т.В., Соснін О. С., Казарцев В. В. , Сумець О., Черкашина М. В., Федулова Л. І., Декалюк О. В. , Adam E. E., Ebert J. R. , Bochtis D., Aage Gron Sorensen C., Kateris D. і ін.

Науковцями приділяється значна увага проблемам ефективного розвитку операційного менеджменту, однак особливості операційного менеджменту в сільськогосподарських підприємствах в умовах глобальних змін навколишнього середовища потребують більш детального дослідження..

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення операційного менеджменту в фермерських господарствах в умовах глобальних змін навколишнього середовища.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо формування та підвищення ефективності функціонування

операційного менеджменту аграрних підприємств в умовах глобальних змін навколишнього середовища.

У відповідності до поставленої мети визначено і вирішено наступні завдання:

- визначити суть та основні складові операційного менеджменту;
- дослідити особливості управління операційною системою аграрних підприємств;
- виявити вплив глобальних змін навколишнього середовища на операційний менеджмент у сільському господарстві;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку сільськогосподарського виробництва в умовах змін навколишнього середовища ;
- дати характеристику операційного менеджменту та ресурсного забезпечення господарської діяльності фермерського господарства;
- оцінити оцінку рівня результативності та ефективності операційного менеджменту;
- обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища;
- визначити зміст управлінських механізмів реалізації операційної стратегії адаптації до змін клімату;
- розробити заходи з управління розвитком нових напрямків операційної діяльності ФГ «Івушка».

Об'єктом дослідження є процеси формування та ефективного функціонування системи операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств в умовах глобальних змін навколишнього середовища.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти проблеми формування та ефективного функціонування операційного менеджменту сільськогосподарського підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи магістра стали дослідження сучасних науковців, економічні закони і закономірності суспільного розвитку, законодавчі та нормативні акти, які регламентують діяльність вітчизняних підприємств у сфері операційного менеджменту. Як вихідну інформацію використано законодавчі і нормативні акти, статистичні звіти діяльності ФГ «Івушка» Болградського району Одеської області, дані офіційної служби статистики України.

В процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод (дослідження операційного менеджменту підприємства та визначення напрямків його розвитку); фінансово-економічний аналіз (для дослідження фінансово-економічного стану підприємства та потенціалу його розвитку); методи порівняльного та фінансового аналізу, методи оцінки економічної ефективності виробничої діяльності підприємства; графічний (для наочного уявлення результатів дослідження); PEST- аналіз, SWOT-аналіз для аналізу середовища функціонування підприємства; методи побудови «дерева цілей»,

та розрахунковий для обґрунтування напрямків розвитку підприємства, проектний підхід при розробці проекту.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження виявлено недоліки в операційному менеджменті ФГ «Івушка» Болградського району Одеської області в умовах глобальних змін навколишнього середовища та запропоновано шляхи його удосконалення.

Елементами наукової новизни є комплексний підхід до вивчення особливостей операційного менеджменту діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах глобальних змін навколишнього середовища. За результатами дослідження запропоновано проєкт розвитку нових напрямків операційної діяльності до впровадження в ФГ «Івушка».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень надруковано наукову статтю:

Ганна Дідур, Віталій Довган, Євгенія Пирожок. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. №5. с. 21-32.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінки друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 103 найменування.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретичні основи операційного менеджменту підприємств в умовах глобальних змін навколишнього середовища» за результатами визначення сутності операційного менеджменту, виявлено що більшість дослідників відмічають важливість операційного менеджменту у створенні цінності через управління процесами, спрямованими на задоволення потреб клієнтів і досягнення організаційних цілей, запропоновано авторське визначення поняття «операційний менеджмент».

Досліджено особливості операційної системи аграрного підприємства, якими є те, що її елементами насамперед виступають земельні ресурси та біологічні активи.

Виявлено впливи глобальних змін навколишнього середовища на операційний менеджмент у сільському господарстві, серед яких найбільш вагомим є кліматичні зміни, що викликають суттєві виклики для сільського господарства, які потребують негайних адаптаційних заходів.

У другому розділі «Аналіз операційного менеджменту в фермерському господарстві «Івушка» Болградського району Одеської області в умовах глобальних змін навколишнього середовища» проаналізовано стану та перспектив розвитку сільськогосподарського виробництва в умовах змін навколишнього середовища. Досліджено операційний менеджмент та ресурсне забезпечення господарської діяльності ФГ «Івушка». Проведено аналіз результативності та ефективності операційного менеджменту підприємства.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення операційного менеджменту в фермерському господарстві «Івушка» Болградського району

Одеської області в умовах глобальних змін навколишнього середовища». Обґрунтовано стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища. На основі PEST та SWOT-аналізу розроблено стратегічні напрямки розвитку для ФГ «Івушка», що враховують сильні сторони та можливості для подолання слабких місць і загроз. Відповідно до місії ФГ «Івушка» сформовано глобальна ціль операційної стратегії адаптації до змін клімату - «Підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення сталого розвитку фермерського господарства» і побудовано «Дерево цілей» її реалізації. Визначено управлінські механізми реалізації стратегії адаптації до змін клімату в ФГ «Івушка», що базуються на інтеграції інноваційних технологій, ефективному використанні ресурсів і адаптивному підході до управління. Розроблено заходи з управління розвитком нових напрямків операційної діяльності ФГ «Івушка», а саме вирощування овочів в теплиці методом гідропоніки.

Висновки

Дослідження теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо формування та підвищення ефективності функціонування операційного менеджменту аграрних підприємств в умовах глобальних змін навколишнього середовища дозволило зробити наступні висновки:

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності та основних складових операційного менеджменту. Досліджено особливості операційної системи аграрного підприємства, якими є те, що її елементами насамперед виступають земельні ресурси та біологічні активи. Виявлено впливи глобальних змін навколишнього середовища на операційний менеджмент у сільському господарстві, серед яких найбільш вагомим є кліматичні зміни, що викликають суттєві виклики для сільського господарства, які потребують негайних адаптаційних заходів.

2. Аналіз стану та перспектив розвитку сільськогосподарського виробництва в умовах змін навколишнього середовища виявив, що український агросектор стикається з безпрецедентними викликами, які потребують термінових заходів для стабілізації виробництва, адаптації до європейських стандартів і інтеграції екологічно стійких практик. Інвестиції в модернізацію виробничих потужностей і дотримання принципів сталого розвитку є ключем до майбутньої конкурентоспроможності галузі. Досліджено операційний менеджмент та ресурсне забезпечення господарської діяльності ФГ «Івушка». Проведено аналіз результативності та ефективності операційного менеджменту підприємства.

3. Обґрунтовано стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища. На основі PEST та SWOT-аналізу розроблено стратегічні напрямки розвитку для ФГ «Івушка», що враховують сильні сторони та можливості для подолання слабких місць і загроз. Відповідно до місії ФГ «Івушка» сформовано глобальна ціль операційної стратегії адаптації до змін клімату і побудовано «Дерево цілей» її реалізації. Визначено управлінські механізми реалізації стратегії адаптації до змін клімату в ФГ «Івушка», що базуються на інтеграції інноваційних

технологій, ефективному використанні ресурсів і адаптивному підході до управління. Розроблено заходи з управління розвитком нових напрямків операційної діяльності ФГ «Івушка», а саме вирощування овочів в теплиці методом гідропоніки.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи:

1. Ганна Дідур, Віталій Довган, Євгенія Пирожок. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. Економічний вісник Причорномор'я. 2024. №5. С. 20-32.

АНОТАЦІЯ

Пирожок Є. С. Операційний менеджмент в фермерському господарстві «Івушка» Болградського району Одеської області та його удосконалення в умовах глобальних змін навколишнього середовища.– На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

В кваліфікаційній роботі визначено суть та основні складові операційного менеджменту; досліджено особливості управління операційною системою аграрних підприємств; виявлено вплив глобальних змін навколишнього середовища на операційний менеджмент у сільському господарстві.

Проаналізовано стан та перспективи розвитку сільськогосподарського виробництва в умовах змін навколишнього середовища; дано характеристику операційного менеджменту та ресурсного забезпечення господарської діяльності фермерського господарства; здійснено оцінку рівня результативності та ефективності операційного менеджменту.

Обґрунтовано стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища; визначено зміст управлінських механізмів реалізації операційної стратегії адаптації до змін клімату; розроблено заходи з управління розвитком нових напрямків операційної діяльності ФГ «Івушка».

Ключові слова: операційна діяльність, операційний менеджмент, операційна стратегія, змін навколишнього середовища, фермерське господарство, адаптація до змін клімату.

ANNOTATION

Pyrozok E. S. Operational management in the farm "Ivushka" of the Bolgrad district of the Odessa region and its improvement in the conditions of global environmental changes.– On the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining the educational level "master" in the specialty 073 "Management". Odessa State Agrarian University, Odessa, 2024.

The qualification work defines the essence and main components of operational management; investigates the features of managing the operational

system of agricultural enterprises; reveals the impact of global environmental changes on operational management in agriculture.

The state and prospects for the development of agricultural production in the conditions of environmental changes are analyzed; operational management and resource provision of the economic activity of the farm are characterized; the level of effectiveness and efficiency of operational management is assessed.

The strategic directions of the enterprise's development in the conditions of global environmental changes are substantiated; the content of management mechanisms for implementing the operational strategy of adaptation to climate change is determined; measures have been developed to manage the development of new areas of operational activity of the Ivushka Farming Group.

Keywords: operational activity, operational management, operational strategy, environmental changes, farming, adaptation to climate change.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	7
1.1. Суть та основні складові операційного менеджменту	7
1.2. Особливості управління операційною системою аграрних підприємств	16
1.3. Вплив глобальних змін навколишнього середовища на операційний менеджмент у сільському господарстві	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ІВУШКА» БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	34
2.1. Стан та перспективи розвитку сільськогосподарського виробництва в умовах змін навколишнього середовища	34
2.2. Аналіз організації операційного менеджменту та ресурсного забезпечення господарської діяльності фермерського господарства	45
2.3 Оцінка рівня результативності та ефективності операційного менеджменту	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ІВУШКА» БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	64
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків розвитку підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища	64
3.2. Управлінські механізми реалізації операційної стратегії адаптації до змін клімату	75
3.3. Управління розвитком нових напрямків операційної діяльності ФГ «Івушка»	83
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних викликів і змін навколишнього середовища, а також зростаючої конкуренції на аграрному ринку, для фермерських господарств стає критично важливим впровадження інноваційних підходів до управління. Збереження довгострокової конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його адаптації до зовнішніх змін вимагають постійного вдосконалення операційної діяльності.

Операційний менеджмент як основа управління виробничими процесами є ключовим інструментом досягнення високої ефективності в роботі господарства. Він охоплює планування, організацію, контроль та оптимізацію виробничих систем, які забезпечують створення основної продукції. В умовах глобальних змін навколишнього середовища, таких як кліматичні виклики, деградація ґрунтів, нестабільність ринків та зростаючий попит на екологічно чисту продукцію, операційний менеджмент повинен враховувати нові реалії та інтегрувати сучасні технології і підходи.

Удосконалення операційного менеджменту у фермерських господарствах є не лише засобом оптимізації виробничих процесів, але й стратегічним напрямом забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах глобальних змін. Вивчення і впровадження ефективних методів операційного управління сприятиме збереженню природних ресурсів, підвищенню якості продукції та забезпеченню фінансової стабільності господарств.

Питання сутності, змісту та значення операційного менеджменту в підприємствах різних сфер економіки розглядаються в роботах багатьох вчених, зокрема: Захаров В. А. [25], Капінос Г.І. [35], Лепейко Т. І., Шматько Н. М. [45], Микитенко Н. В. [47], Омеляненко Т.В. [57], Соснін О. С., Казарцев В. В. [75], Сумець О., Черкашина М. В. [77], Федулова Л. І., Декалюк О. В. [82], Adam E. E., Ebert J. R. [84], Bochtis D., Aage Gron Sorensen C., Kateris D. [86] і ін.

Науковцями приділяється значна увага проблемам ефективного розвитку операційного менеджменту, однак особливості операційного менеджменту в сільськогосподарських підприємствах в умовах глобальних змін навколишнього середовища потребують більш детального дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо формування та підвищення ефективності функціонування операційного менеджменту аграрних підприємств в умовах глобальних змін навколишнього середовища. У відповідності до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- визначити суть та основні складові операційного менеджменту;
- дослідити особливості управління операційною системою аграрних підприємств;
- виявити вплив глобальних змін навколишнього середовища на операційний менеджмент у сільському господарстві;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку сільськогосподарського виробництва в умовах змін навколишнього середовища ;
- дати характеристику операційного менеджменту та ресурсного забезпечення господарської діяльності фермерського господарства;
- оцінити рівень результативності та ефективності операційного менеджменту;
- обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища;
- визначити зміст управлінських механізмів реалізації операційної стратегії адаптації до змін клімату;
- розробити заходи з управління розвитком нових напрямків операційної діяльності ФГ «Івушка».

Об'єктом дослідження є процеси формування та ефективного функціонування системи операційного менеджменту сільськогосподарських підприємств в умовах глобальних змін навколишнього середовища.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти проблеми формування та ефективного функціонування операційного менеджменту сільськогосподарського підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища.

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод (дослідження операційного менеджменту підприємства та визначення напрямків його розвитку); фінансово-економічний аналіз (для дослідження фінансово-економічного стану підприємства та потенціалу його розвитку); методи порівняльного та фінансового аналізу, методи оцінки економічної ефективності виробничої діяльності підприємства; графічний (для наочного уявлення результатів дослідження); PEST-аналіз, SWOT-аналіз для аналізу середовища функціонування підприємства; методи побудови «дерева цілей», та розрахунковий для обґрунтування напрямків розвитку підприємства, проектний підхід при розробці проекту.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження виявлено недоліки в операційному менеджменті ФГ «Івушка» Болградського району Одеської області в умовах глобальних змін навколишнього середовища та запропоновано шляхи його удосконалення.

Інформаційне забезпечення. Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи магістра стали дослідження сучасних науковців, економічні закони і закономірності суспільного розвитку, законодавчі та нормативні акти, які регламентують діяльність вітчизняних підприємств у сфері операційного менеджменту. Як вихідну інформацію використано законодавчі і нормативні акти, статистичні звіти діяльності ФГ «Івушка» Болградського району Одеської області, дані офіційної служби статистики України.

Елементами наукової новизни є комплексний підхід до вивчення особливостей операційного менеджменту діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах глобальних змін навколишнього середовища. За

результатами дослідження запропоновано проєкт розвитку нових напрямків операційної діяльності до впровадження в ФГ «Івушка».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. За результатами досліджень надруковано наукову статтю:

Ганна Дідур, Віталій Довган, Євгенія Пирожок. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. №5. С. 21-32.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено 97 сторінках друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 103 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Суть та основні складові операційного менеджменту

Операційний менеджмент є ключовим елементом забезпечення ефективної роботи підприємства. Він дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити якість продукції та адаптувати процеси до змін середовища.

Дослідження наукового доробку в цій галузі вказують на те, що в понятійному апараті операційного менеджменту не має чіткого підходу щодо визначення таких понять, як, «операційна діяльність», «операція», «ефективність операційної діяльності» та «операційна ефективність». Тому, розглянемо визначення основних понять в галузі операційного менеджменту в фахових наукових публікаціях.

За ознаками загального менеджменту Никифорчин М.Д. виділяє наступне визначення поняття «операція»: «...операція – це процес, метод чи ряд дій, головним чином практичного характеру чи сукупність цілеспрямованих актів, заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети» [55, с. 89].

«...Операція як управлінська проблема являє собою діалектичну єдність двох протилежних вимог: з одного боку, форма руху (використання) економічних ресурсів (має потребу в управлінському впливі з погляду збереження рівноважних умов); з іншого, — «рухлива» форма очікуваного результату (товару чи послуги) підпорядковується іншій системі вимог і обмежень, що задаються ззовні, тобто формуються споживачем, ринком» [43, с.5].

Термін «операція» охоплює ширший спектр діяльності порівняно з «виробництвом». Якщо виробництво спрямоване виключно на створення матеріальних предметів для особистого чи виробничого споживання, то операції включають не лише виробничі процеси, але й надання послуг, виконання підрядних робіт, постачання, транспортування та сервіс. Таким чином, поняття «операції» охоплює різноманітні види діяльності, пов'язані як з матеріальним, так і нематеріальним виробництвом.

Часто терміни «операція» та «виробництво» ототожнюють, але насправді операція включає ширший функціонал, зокрема логістику, сервісні послуги та управління постачанням. Це робить операції універсальною категорією, яка охоплює всі аспекти діяльності, спрямовані на створення цінності для кінцевого споживача.

Дослідники [36, 45, 82] відмічають, що терміни «виробництво» і «операції» тісно пов'язані, проте між ними існують суттєві відмінності. Виробництво зазвичай стосується процесів виготовлення матеріальних товарів, таких як обробка сировини, виробництво напівфабрикатів чи готової продукції. Операції, у свою чергу, охоплюють ширший спектр діяльності, включаючи як виробництво товарів, так і надання послуг, а також управління всіма процесами, які спрямовані на створення цінності для споживача.

Волкова М. В. виділяє основні види діяльності, які можна розуміти як операції це: «...1) виробництво – процес, що передбачає перетворення сировини на кінцевий продукт; 2) поставка кінцевого продукту (товару) споживачам; 3) транспортування (переміщення) продуктів та людей з одного місця в інше; 4) обслуговування товару» [10,с.26]

У сучасній економіці грань між виробництвом і операціями поступово розмивається. Багато виробничих підприємств інтегрують послуги, такі як післяпродажне обслуговування, логістика чи налаштування продукції під потреби клієнтів. Також у сфері послуг дедалі більше впроваджуються стандартизація та автоматизація процесів для підвищення ефективності.

Основою операційного менеджменту підприємства є операційна функція, під якою можна розуміти «...дії, в результаті яких виробляються товари або надаються послуги» [90, с. 74].

Отже, операції є ширшим поняттям, що охоплює як виробничі, так і сервісні процеси. Їхнє правильне управління забезпечує ефективність, задоволення клієнтів і стійкий розвиток організацій у різних секторах економіки.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що операція є дією, обмеженою певними вимогами, які визначаються специфікою господарської діяльності підприємства. Операція, як дія, за допомогою якої створюються товари або надаються послуги, є невід'ємною частиною виробничого процесу. Однак, удосконалення цієї дії є ключовим чинником досягнення максимального результату.

Отже, операції можна визначити як процес, метод або послідовність дій, переважно практичного характеру. Виходячи з цього, операції є фундаментальною складовою будь-якої людської діяльності, яка характеризується організованістю, продуктивністю та, як наслідок, ефективністю.

Як зазначає Коробка С. В. «...дії, в результаті яких надаються послуги й виробляються товари, що призначені для споживання у зовнішньому середовищі, називаються операційною функцією, метою якої є створення будь-якого продукту (товару, послуги)» [40, с.73].

Це дозволяє зробити висновок, що всі управлінські функції є сукупністю операцій, а управлінська діяльність обов'язково включає елементи операційного менеджменту. Таким чином, операційна діяльність — це комплекс взаємопов'язаних операцій, що забезпечують створення продукції чи послуг. Вона є одним із ключових видів діяльності компанії, спрямованим на досягнення основної мети підприємства — задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.

Цілісність операційної діяльності формує основу ефективного функціонування організації, об'єднуючи всі її етапи — від постачання ресурсів до реалізації готової продукції або послуг.

Погоджуємося з тезою Карпенко Ю.В. та Пєновою А.І. що «...не варто зводити операційний менеджмент лише до розподілу ресурсів. Операційні рішення, пов'язані з управлінням, також включають рішення щодо типу та розміщення виробничих потужностей, способу випуску продукції, черговості виконання операцій тощо. Отже, поняття операційного менеджменту є значно ширшим за розподіл ресурсів» [36 , с.92].

Серед усіх функцій менеджменту роль управління операційної діяльністю, мабуть, визначена менше всіх інших. Найбільше про нього згадують в промисловості, ототожнюючи з виробничою функцією. Зазвичай управління виробництвом асоціюється з управлінням машинами, обробними, заготівельними та складальними процесами. З сучасної точки зору галузь управління зосереджена не тільки на управлінні виробничим процесом, а включає ще низьку інших видів діяльності.

Значна кількість трактувань дефініції «операційний менеджмент» знаходить своє відображення у навчальній і науковій літературі вітчизняних та закордонних фахівців [4,5,7,11,14,18,21,22,23,26,33,34,36,40,42,43,45,47, 53,57,59,71,75,79,80-82,]. Проте необхідно зазначити, що спершу визначення операційного менеджменту зустрічаються у працях закордонних вчених [84,86,96,98,99].

Погляди на визначення операційного менеджменту, що зустрічаються у сучасній літературі демонструють два основних підходу до змісту цього поняття - таблиця 1.1.

Отже, як зазначено в таблиці 1.1, порівнюючи підходи до визначення сутності операційного менеджменту, можемо зазначити, що одна частина науковців відмічають його сутність як створення цінності через управління процесами на операційний процес, а інша — як результат від здійснення операційної діяльності.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «операційний менеджмент» різними авторами

Автори	Визначення
1	2
<i>Підходи авторів, орієнтованих на створенні цінності через управління процесами</i>	
Hanna M.D. [90 , с. 9]	«... управління процесами трансформації «входів», представлених працею, капіталом і матеріалами, у сукупність продуктів і послуг, які являють цінність для споживачів»
Stevenson W.S. [99, с. 4]	«... є менеджментом систем або процесів щодо створення товарів і (або) надання послуг».
Eades L. [89]	«...процес нагляду, проектування та контролю над виробництвом товарів або послуг. Це включає управління ресурсами, необхідними для створення продукту чи послуги, з метою забезпечення ефективності виробничого процесу»
Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. [98]	«...управління процесами, які перетворюють вхідні ресурси (сировина, інформація) на вихідні продукти або послуги. Основна увага приділяється ефективності процесів і створенню цінності для клієнтів»
Ткачова С.С., Іванова Т.П. [80]	«...управління процесами створення товарів та надання послуг посередникам або кінцевим споживачам, що здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації «входами» (необхідними ресурсами усіх видів) та впродовж їх трансформації у «виходи» (готові товари і послуги)»
Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. [42, с.85]	«...управління процесом створення товарів і надання послуг, що здійснюється на рівні операцій, починаючи із входів, тобто забезпечення підприємства усіма потрібними ресурсами, та супроводжуючи їх трансформацію у виходи, тобто готові товари і послуги».
<i>Підходи авторів, орієнтованих на результат операційної діяльності</i>	
Кушнірук В.С. [43, с. 4]	«...цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (на ринок)»
Ареф'єва О.В. [2]	«...діяльність, пов'язана з розробленням, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії».
Heizer, J. and Render, B. [92]	«...діяльність, спрямована на управління ресурсами, які створюють і доставляють продукти та послуги клієнтам. Він включає планування, організацію, контроль та вдосконалення процесів для забезпечення ефективності діяльності організації»
Ткачова С.С., Іванова Т.П. [80]	«...діяльність, пов'язана з розробленням, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція чи послуги компанії»

Продовження таблиці 1.1

1	2
Ратушняк О. Г. [71]	«...сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом (операційною діяльністю), яке має на меті підвищення його ефективності і збільшення прибутку».
Драган О.І. [23, с.18]	«...управлінська діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і вдосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляється основна продукція або надаються послуги»
Коробка С. В. [40, с.72]	«...цілеспрямована діяльність з керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (на ринок)»
Сумець О. Ключові [77, с.138]	«...є цілеспрямованою діяльністю з управління операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації в готовий продукт (послугу) з поставкою останнього (останніх) споживачу (на ринок)»

Джерело: Побудовано автором

Всі визначення підкреслюють важливість операційного менеджменту у створенні цінності через управління процесами, спрямованими на задоволення потреб клієнтів і досягнення організаційних цілей.

На основі аналізу визначень таблиці 1.1, пропонуємо авторське визначення поняття «операційний менеджмент», що може бути сформульоване так: Операційний менеджмент — це цілеспрямована управлінська діяльність, що охоплює планування, організацію, контроль і вдосконалення процесів створення продукції чи надання послуг. Він базується на ефективному використанні ресурсів (сировини, праці, інформації) з метою забезпечення трансформації вхідних елементів у вихідні продукти або послуги, які відповідають вимогам клієнтів і створюють для них додаткову цінність.

Це визначення інтегрує: процесний підхід (Hanna M.D., Slack N., Chambers S., Johnston R.), що акцентує увагу на перетворенні вхідних ресурсів у вихідні продукти; результативний підхід (Heizer J., Render B., Кушнірук В.С.), що включає орієнтацію на забезпечення ефективності операційної діяльності та інноваційний аспект (Драган О.І., Ареф'єва О.В.), пов'язаний із вдосконаленням виробничих систем для підвищення продуктивності та задоволення потреб споживачів.

З визначення випливають дві особливості операційного менеджменту. Операційний менеджмент зосереджений лише на основній діяльності. Його процеси фокусуються у тому, щоб планувати і контролювати ресурси компанії, які необхідні її основних бізнес-процесів.

Операційний менеджмент завжди прагне підвищити ефективність процесу. Менеджер не просто управляє ресурсами для отримання продукту або послуги. Він постійно працює над тим, щоб робити це максимально ефективно: підвищувати якість, майже не збільшуючи витрати, або знижувати витрати, не втрачаючи якості.

Ефективність операційного менеджменту досягається за умови чіткого розуміння його сутності, раціональної реалізації функцій управління та організації, а також здатності вищого керівництва структурувати управлінські функції відповідно до функцій підприємства і створювати адекватну організаційну структуру. На сучасних підприємствах виокремлюють ключові функції, серед яких функції створення продукту, маркетингова, фінансова, інвестиційна, кадрова та операційна. Саме операційний менеджмент забезпечує виконання операційної функції, використовуючи апарат специфічних категорій, які реалізуються у процесі управління.

Операційна функція орієнтована на задоволення потреб ринку, адже основна мета підприємства у сфері суспільного виробництва — створення цінностей для зовнішнього середовища у вигляді продукції чи послуг. Відтак, операційна функція охоплює дії, що забезпечують виробництво та постачання продукції або послуг у зовнішнє середовище.

Як і маркетинг чи фінанси, операційний менеджмент є самостійною бізнес-функцією з чітко визначеними управлінськими завданнями. Однак його часто плутають із такими галузями, як дослідження операцій (Operations Research, OR), наукова організація управління (Management Science, MS) та інженерні розробки (Industrial Engineering, IE), хоча кожна з них має свою специфіку.

Основні завдання операційного менеджменту виходять з його основної мети, яка полягає у забезпеченні ефективного та результативного управління всіма операційними процесами, які перетворюють ресурси (сировину, людські ресурси, інформацію) у готові продукти або послуги, що відповідають потребам споживачів і створюють додаткову цінність для організації.

Виходячи основної мети операційного менеджменту визначимо напрямки її досягнення та основні завдання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Напрямки та завдання, що забезпечують досягнення цілі операційного менеджменту

Напрямки, що забезпечують досягнення цілі операційного менеджменту	Завдання операційного менеджменту
Підвищення ефективності операційної діяльності	Максимальне використання наявних ресурсів. Зменшення витрат і часу на виконання операцій без зниження якості.
Забезпечення якості продукції або послуг.	Забезпечення відповідності продукції стандартам якості. Задоволення очікувань клієнтів через надання високоякісних товарів або послуг.
Оптимізація операційних процесів	Розробка та вдосконалення операційних систем і процесів. Скорочення витрат у виробництві, логістиці та інших сферах діяльності.
Адаптація до змін зовнішнього середовища	Реагування на ринкові зміни, нові технології та запити споживачів. Забезпечення гнучкості виробничих і сервісних процесів.
Підвищення конкурентоспроможності	Створення цінностей для клієнтів, які забезпечують унікальність продуктів або послуг. Зниження витрат при збереженні якості для отримання конкурентної переваги.
Досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.	Забезпечення зростання бізнесу шляхом ефективного використання ресурсів. Сприяння довгостроковому сталому розвитку компанії.

Джерело: Побудовано автором

Опрацювання досліджень в контексті операційного менеджменту, як практичної діяльності в управлінні підприємством [7, 14,18, 22,23,26,36,40,42, 47, 53,57,59,71,75,79] дозволяє виділити наступні його складові:

- управління процесами проектування та створення операційної системи, що включає планування структури і компонентів системи для забезпечення її ефективного функціонування;
- управління поточним функціонуванням операційної системи, яке спрямоване на координацію повсякденних операцій, моніторинг та оперативне вирішення виникаючих питань;
- управління забезпеченням стабільного функціонування операційної системи, передбачає заходи щодо мінімізації ризиків, підтримки надійності і сталості операцій;
- управління якістю та продуктивністю, що включає впровадження стандартів якості, оцінку продуктивності та вдосконалення процесів для досягнення максимальної ефективності;
- управління перетвореннями та розвитком системи, яке забезпечує адаптацію до змін і впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності.

Ефективність операційного менеджменту залежить не тільки від раціональної реалізації своїх функцій, а також від організації та координації оптимальних взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства.

Впровадження сучасного операційного менеджменту сприяє ліквідації комунікаційних бар'єрів між підрозділами підприємства, вільному поширенню інформаційних потоків, спільному прийняттю рішень, а також поліпшення внутрішнього середовища та ефективності внутрішніх процесів. Рівень ефективності в сучасному операційному менеджменті залежить від можливості забезпечення підприємства ресурсами, моделювання яких дозволяє збільшити результативність і конкурентоспроможність своєї продукції.

Отже, операційний менеджмент суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства, сприяючи створенню умов для виробництва товарів чи надання послуг, що задовільняють потреби споживачів, а правильна

організація операційної діяльності сприяє зменшенню витрат і зростання рентабельності.

Таким чином, операційний менеджмент виступає основним механізмом, який забезпечує злагоджену роботу всіх процесів організації, спрямованих на створення продуктів або послуг, задоволення потреб ринку та досягнення цілей підприємства.

1.2. Особливості управління операційною системою аграрних підприємств

Система підприємства складається з підсистем, які спрямовані на реалізацію стратегічних і тактичних завдань, формуючи основу системи операційного менеджменту. Використання системного підходу дозволяє чітко окреслити межі цієї системи, визначити її роль у загальному управлінні операційною діяльністю, координувати функції підприємства, розподіляти обов'язки та встановлювати компетенції менеджерів. Цей підхід враховує як окремі елементи системи, так і їх взаємодію, що сприяє ефективному функціонуванню.

Виходячи з аналізу поглядів вчених на суть операційного менеджменту сучасної організації видно, що він спрямований не лише на окремі операції, а й на процеси та операційні системи, де саме виконують останні.

Іщейкін Т.Є., Кривчун Р.Ю. визначають операційну систему (виробничу систему) – як систему, «...яка залучає операційні запаси організації, щоб переробити вхідні ресурси у готову продукцію» [34, с.89].

Використовуючи методологію системного підходу, було встановлено, що будь-яке підприємство є відкритою системою, яка перетворює вхідні величини, тобто сировину, напівфабрикати та працю, на вихідні, а саме в продукцію та послуги.

Тому, структура операційної системи визначається складом і взаємозв'язками її елементів та підсистем, а також зв'язками із зовнішнім середовищем, враховуючі той факт, що система є відкритою.

Як зазначає Сумець О. «...основним завданням операційного менеджменту є побудова раціональних і водночас ефективних управлінських систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи» [78, с. 141].

Одним з підходів до управління операційною системою підприємства є процесний підхід, де управління операційною системою пропонується розглядати як «...постійний безперервний процес планування, організації та контролю над перетворенням матеріальних ресурсів на кінцевий товар або послугу, що спрямовані на задоволення потреб кінцевого споживача» [с.89].

Stevenson W. S. пропонує підхід «5Р» для побудови моделі системи операційного менеджменту, виходячи з перших літер її складових: «Plants» - різні організації, що виробляють продукцію або надають послуги; «Processes» - проектування бізнес-процесів; «Product» - продукти й послуги; «People» - персонал для виконання окремих операцій і бізнес-процесів; «Planning and Control Systems» - виконання планування та контролю [100].

Сучасні дослідники в галузі операційного менеджменту [100, с. 296-297] у структурному відношенні поділяють операційну систему підприємства на три основні підсистеми: управлінську, переробну та забезпечувальну, кожна з яких виконує специфічні функції, забезпечуючи злагоджену роботу всієї системи.

1. Управлінська підсистема (планування і контроль) відповідає за координацію роботи інших підсистем, визначення цілей, розробку стратегії, політики та планування операційної діяльності та забезпечує взаємоузгоджене, ритмічне функціонування всієї системи.. До її функцій відносять: аналіз інформації з внутрішнього середовища (стан переробної та забезпечувальної підсистем, наявність ресурсів), обробка даних із зовнішнього середовища (попит на продукцію, вартість ресурсів, технологічні новації,

нормативні вимоги), визначення необхідних ресурсів та коригування діяльності всіх елементів операційної системи.

2. Переробна підсистема є основною продуктивною ланкою операційної системи, що забезпечує кінцевий результат. здійснює виробничі операції, пов'язані з перетворенням вхідних ресурсів у готову продукцію чи послуги. Її особливостями є те, що частина матеріалів і енергії перетворюється у вихідний продукт, інша частина споживається в процесі виробництва; функціонування потребує капіталовкладень, регулярного оновлення інформації про стан ринку, технології, ресурси та продукцію.

3. Забезпечувальна підсистема виконує допоміжні функції, спрямовані на підтримку діяльності переробної підсистеми. Ця система включає обчислювальні центри, ремонтні служби, транспортні підрозділи, охорону, експедицію, будівельні та соціально-побутові служби. Її структура залежить від специфіки виробництва та потреб операційного процесу, а деякі елементи можуть бути інтегровані в переробну підсистему залежно від їхньої ролі.

Отже, в результаті взаємодії цих підсистем управлінська підсистема забезпечує узгодженість і координацію роботи переробної та забезпечувальної підсистем. Вона отримує дані як з внутрішніх, так і зовнішніх джерел, що дозволяє коригувати діяльність у реальному часі. Переробна підсистема виконує основну виробничу діяльність, отримуючи ресурси та підтримку від забезпечувальної підсистеми. Забезпечувальна підсистема створює умови для безперебійного функціонування переробної, задовольняючи її потреби у матеріально-технічному забезпеченні, логістиці та сервісі.

Такий поділ дозволяє глибше зрозуміти зв'язки між елементами операційної системи, визначити їхній вплив на загальну ефективність і приймати оптимальні управлінські рішення.

Хоча поділ операційної системи організації на окремі підсистеми та елементи є досить умовним і відносним, він дозволяє операційним менеджерам краще усвідомити їх взаємозв'язки, характер впливу на загальні властивості операційної системи. Це, у свою чергу, сприяє прийняттю

управлінських рішень, які забезпечують адаптацію операційної системи до умов її функціонування та надання їй бажаних характеристик для досягнення оптимальної ефективності [9].

Як зазначають Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. «...вдала організація системи операційного менеджменту можлива лише за умов урахування специфічних функцій операційної діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання» [53, с. 149].

В операційній системі аграрних підприємств, створеної на основі раціонального (вертикального і горизонтального) поділу праці і поєднання в часі і просторі предметів, засобів та самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій по переробці (перетворенню) ресурсів, одержаних із зовнішнього середовища, та надходження результатів діяльності у вигляді сільськогосподарської продукції у зовнішнє середовище (рис. 1.1).

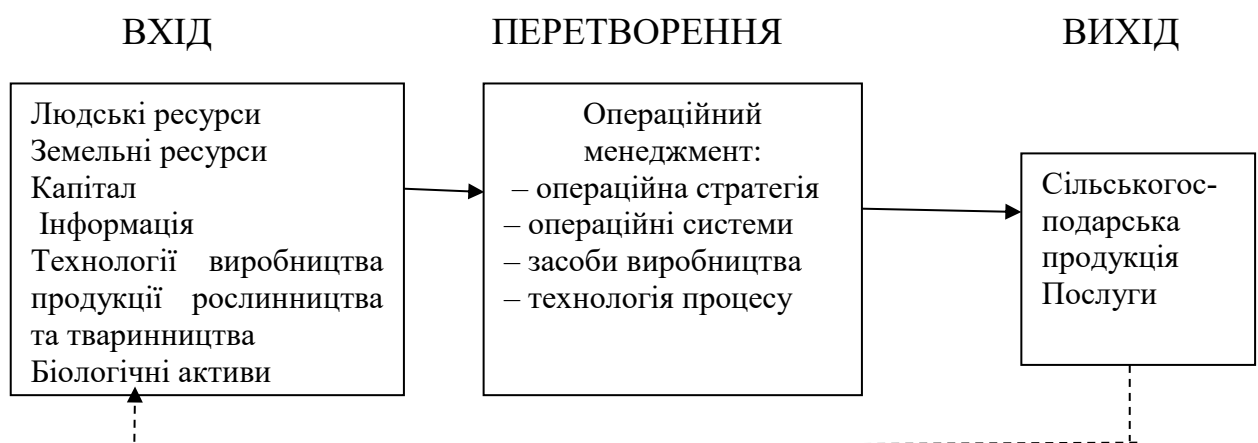


Рисунок 1.1- Структура операційної системи сільськогосподарського підприємства

Джерело: Побудовано автором на основі [11]

Отже, основна мета подібних систем перетворення ресурсів - входів (сировина, капітал, інформація, технологія) в іншу, більш цінну, кількість ресурсів - виходів (сільськогосподарська продукція, послуги).

Якість реалізації управлінських рішень безпосередньо залежить від узгодженої співпраці всіх структурних підрозділів підприємства. Таким чином, якщо рішення є ефективним, а операційна система працює злагоджено,

його виконання приносить очікувані результати, підвищуючи ефективність діяльності організації загалом.

Структура управління операційною системою включає всі можливі функції, процеси, методи, технології що пов'язані з перетворенням вхідним факторів на товари або послуги, що відображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Структура управління операційною системою

Джерело: Побудовано автором на основі [5]

Особливістю операційної системи аграрного підприємства є те, що її елементами насамперед виступають земельні ресурси та біологічні активи. Отже, операційна система сільськогосподарського підприємства має ряд особливостей, обумовлених специфікою галузі, природними умовами та характером виробничих процесів (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Особливості операційної системи аграрних підприємств

Джерело: Побудовано автором

Сільськогосподарське виробництво має сезонний характер і залежить від природних циклів (посів, збір урожаю, підготовка ґрунту), що визначає нерівномірність операцій протягом року. Планування сільськогосподарських робіт має враховувати строки виконання сезонних завдань і погодні умови.

Результати операцій, що виконуються у сільськогосподарському виробництві, часто залежать від факторів, які неможливо повністю контролювати (клімат, ґрунтові умови, природні катаклізми). Використання сучасних інформаційних систем, таких як ГІС і ІоТ, допомагає мінімізувати вплив природних ризиків.

У сільському господарстві предметами операцій є рослини і тварини, що вимагає врахування їхніх біологічних особливостей. Тому, управління операційною системою потребує знань із біології, генетики та екології.

Виробництво сільськогосподарської продукції має довгі операційні цикли (наприклад, вирощування зернових, догляд за тваринами), що впливає на управління запасами та планування. У зв'язку з цим часто робочий період не збігається з операційним циклом. Це пояснюється тим, операційний процес

здійснюється за безпосередньої участі людини й часу, що проходить під дією природних чинників.

Сільськогосподарські підприємства використовують значні обсяги ресурсів: землю, воду, добрива, техніку. Земля є головним засобом виробництва, тоді як у промисловості — обладнання, механізми, будівлі тощо. Тому, раціональне використання ресурсів є ключовою задачею операційної системи.

Підприємства аграрної галузі часто виробляють широкий спектр продукції (зернові, овочі, молоко, м'ясо), що потребує диференційованого підходу до організації операцій.

Попри автоматизацію, багато процесів у сільському господарстві досі виконуються вручну: збирання врожаю, догляд за рослинами (особливо в овочівництві та садівництві) та тваринами. Це вимагає ефективного управління людськими ресурсами та використання сучасних методів механізації та автоматизації.

Використання сучасних інформаційних технологій, таких як GPS, дронів, сенсорів і програмного забезпечення для аналізу даних дозволяє підвищувати точність і ефективність операцій, що виконуються, а також дозволяють знижувати використання ресурсів і підвищувати продуктивність. Цю тези підтверджують Дергалюк Б. В., Кашпуренко Т. О.: «...У сучасному світі механізація аграрного сектору набула значного розвитку з впровадженням високопродуктивної техніки, такої як автоматизовані трактори, комбайни, дрони для моніторингу стану полів та системи точного землеробства» [19, с. 84].

Збирання, транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції (молоко, овочі, фрукти) мають бути організовані швидко і ефективно через обмежений термін придатності сільськогосподарських продуктів, тому це потребує якісної логістики.

Сучасні операційні системи аграрних підприємств враховують екологічні стандарти та використовують підходи, спрямовані на збереження

природних ресурсів і мінімізацію впливу на навколишнє середовище, що дозволяє їм забезпечувати їх сталий розвиток.

Отже, операційна система сільськогосподарського підприємства є складною і багатогранною, потребуючи інноваційних підходів до управління, що враховують природні та технологічні чинники. Її ефективність залежить від здатності адаптуватися до сучасних викликів і впроваджувати новітні технології.

Операційний менеджмент, на відміну від багатьох інших напрямків управління, зберігає та активно використовує інструменти й методології, напрацьовані протягом усього періоду свого розвитку. До ключових практичних досягнень у цій галузі можна віднести такі методи, як хронометраж і аналіз робочого часу, розрахунок оптимального розміру замовлення, статистичний контроль якості, моделювання виробничих процесів, мережеве планування проєктів, управління запасами, планування закупівель, планування матеріальних потреб та оновлення бізнес-процесів.

Хоча операційний менеджмент активно використовує інструменти, характерні для дослідження операцій (OR) і наукової організації управління (MS), наприклад, визначення критичного шляху за допомогою графічних методів чи автоматизацію виробництва, його основна відмінність полягає в акценті на управлінських аспектах діяльності. Управлінська складова є ключовою характеристикою операційного менеджменту, що відрізняє його від інших інженерних дисциплін і суміжних методів OR/MS.

У сучасному операційному менеджменті використовуються численні методи управління, спрямовані на оптимізацію процесів, підвищення ефективності та адаптацію до змінного середовища (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Сучасні методи (концепції) управління операційними системами

Назва концепції (методу)		Призначення	Приклади
1	2	3	4
Lean-управління (Lean Management)	Методика, спрямована на усунення втрат і підвищення ефективності операцій шляхом оптимізації процесів.	Використовується для аналізу операційного циклу з метою усунення непотрібних дій, економії ресурсів та скорочення часу виконання завдань.	Метод 5S для організації робочого простору (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain).
Точне виробництво (Just-In-Time, JIT)	Забезпечення своєчасного постачання матеріалів і виробництва товарів, щоб звести до мінімуму запаси та уникнути перевиробництва.	Підходить для компаній, які прагнуть знизити витрати на зберігання ресурсів і забезпечити гнучкість у виробництві.	Автомобільна компанія Toyota є піонером у впровадженні JIT.
Управління якістю (Total Quality Management, TQM)	Система управління, яка передбачає залучення всіх співробітників до процесу постійного покращення якості продукції або послуг.	Активно використовується в промисловості, де якість кінцевого продукту є ключовим конкурентним фактором.	Використання стандартів ISO для впровадження і підтримки якості.
Метод шести сигм (Six Sigma)	Методологія, яка використовує статистичний підхід для аналізу та вдосконалення процесів, зменшуючи кількість помилок до мінімуму.	Застосовується в сферах, де важливі високі стандарти точності, наприклад у фармацевтиці або виробництві електроніки.	Використання циклу DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) для вдосконалення процесів.
Управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM)	Координація та інтеграція всіх етапів ланцюга постачання для забезпечення оптимальної доставки продукції.	Підвищує ефективність логістики, покращує взаємодію з постачальниками та знижує витрати.	Використання IoT і блокчейн-технологій для відстеження поставок у реальному часі.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Кайдзен (Kaizen)	Підхід постійного вдосконалення, заснований на невеликих, але регулярних поліпшеннях усіх процесів.	Створює культуру безперервного вдосконалення на підприємстві.	Щоденне залучення працівників до аналізу й пропозицій щодо покращення їхньої роботи.
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Інтегровані програмні рішення для управління ресурсами, фінансами, операціями та ланцюгами постачання.	Забезпечують автоматизацію і централізацію даних для прийняття обґрунтованих рішень.	Використання систем SAP або Oracle для автоматизації управлінських процесів.
Мережеве планування (PERT і CPM)	Методи управління проектами, які допомагають визначити оптимальну послідовність завдань і критичний шлях виконання проекту.	Використовуються для великих і складних проектів, що вимагають координації численних операцій.	Планування будівельних проектів із використанням PERT-діаграм.

Джерело: Побудовано автором

Управління операційною системою сільськогосподарського підприємства охоплює різноманітні методи, спрямовані на забезпечення ефективності виробничих процесів, раціональне використання ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища (Табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Методи управління операційною системою сільськогосподарських підприємств

Види методів	Сутність	Приклади застосування
1	2	3
Адміністративні методи	ґрунтуються на регламентації, стандартизації й директивному управлінні. Використовуються для чіткого визначення правил, регламентів і нормативів у діяльності операційної системи.	Розробка графіків виконання польових робіт. Встановлення стандартів якості продукції. Впровадження регламентів щодо технічного обслуговування обладнання.
Економічні методи	Орієнтовані на використання економічних стимулів для підвищення ефективності роботи.	Оптимізація витрат на паливо, добрива та посівний матеріал. Впровадження систем преміювання працівників за досягнення високих результатів. Використання моделей управління запасами для зниження витрат на зберігання. ABC-аналіз.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Організаційні методи	Передбачають впорядкування діяльності підсистем операційної системи, координацію процесів і раціональне використання ресурсів.	Структуризація робочих процесів залежно від сезонності. Організація логістики для транспортування продукції. Планування та управління взаємодією між виробничими та забезпечувальними підсистемами.
Соціально-психологічні методи	Орієнтовані на мотивацію персоналу, створення сприятливих умов праці та командної роботи.	Проведення навчань та тренінгів для працівників. Встановлення програм соціального забезпечення (медичне страхування, житло). Залучення працівників до участі у прийнятті рішень.
Технологічні методи	Передбачають використання сучасних технологій для підвищення продуктивності.	Використання точного землеробства (GPS-навігація, дрони, сенсори). Впровадження автоматизованих систем управління обладнанням. Застосування програмного забезпечення для планування сівозмін і розрахунку витрат.
Методи управління якістю	Спрямовані на забезпечення стабільної якості продукції.	Створення контрольних точок для оцінки якості на всіх етапах виробництва. Сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів (ISO 9001, HACCP). Використання статистичних методів для моніторингу виробничих процесів.
Методи прогнозування та планування	Використовуються для оцінки ризиків, планування ресурсів та розробки стратегії.	Прогнозування врожайності на основі кліматичних даних. Планування витрат і доходів на основі аналізу ринку. Використання системи ERP для інтеграції планування ресурсів.
Інноваційні методи	Передбачають впровадження інноваційних підходів для підвищення конкурентоспроможності.	Впровадження агробіотехнологій для підвищення врожайності. Використання великих даних (Big Data) для управління виробничими циклами. Автоматизація ланцюга постачання та збуту продукції.

Джерело : Побудовано автором за [34, 64, 75]

Сучасні методи операційного менеджменту спрямовані на вдосконалення процесів, зменшення витрат, підвищення якості та адаптацію

до ринкових умов. Їхнє впровадження дозволяє організаціям ефективніше досягати стратегічних і оперативних цілей.

1.3. Вплив глобальних змін навколишнього середовища на операційний менеджмент у сільському господарстві

Глобальні кліматичні зміни стають дедалі значнішим чинником, що визначає динаміку і широкий спектр якісних параметрів розвитку світової економіки загалом і української економіки зокрема. Одним з секторів, в якому характеристики клімату здійснюють суттєвий прямий та опосередкований вплив на обсяги виробництва та його продуктову та технологічну структуру, є сільське господарство. Цей вплив передається, принаймні за трьома різних каналах:

- через зміну показників урожайності сільськогосподарських культур та продуктивність худоби;
- через зміну кон'юнктури глобального агропродовольчого ринку зв'язки із зрушеннями у структурі світового аграрного виробництва;
- через систему обмежень та зобов'язань щодо скорочення викидів парникових газів, які приймаються в рамках міжнародних угод (зокрема, Паризької угоди щодо клімату 2015 р.).

Загалом по країні найважливішими для сільського господарства очікуваними змінами клімату стануть:

- зростання теплозабезпеченості сільськогосподарських культур (суми активних температур) та тривалості вегетаційного періоду;
- підвищення зимових температур повітря, що визначають умови зимівлі сільськогосподарських культур;
- зміна умов зволоження, обумовлена зростанням кількості опадів у холодний період року та скороченням опадів у теплий період.

Глобальні зміни клімату значно впливають на операційний менеджмент у сільському господарстві, змінюючи підходи до управління виробничими процесами, використання ресурсів і адаптації до нових викликів. Сільське господарство, будучи тісно пов'язаним із природними умовами, стає одним із найбільш уразливих секторів.

Підвищення температури, нерівномірність опадів і частота екстремальних погодних явищ знижують врожайність і родючість ґрунтів, а також ускладнюють планування сезонних операцій. Це вимагає використання новітніх технологій, таких як дистанційне зондування, прогнозування погоди та аналіз ґрунтів, що дозволяє адаптувати виробничі цикли до нових реалій.

Нестача водних ресурсів стає серйозною проблемою через зниження кількості опадів і підвищення температури. У відповідь, операційний менеджмент у сільському господарстві впроваджує точне зрошення, яке дозволяє оптимально використовувати воду, зменшувати витрати і зберігати ґрунтову вологу. Наприклад, застосування метеорологічних станцій і сенсорів сприяє раціональному використанню водних ресурсів.

Зміна клімату сприяє появі нових видів шкідників і хвороб, що ставить під загрозу традиційні методи захисту врожаю. Це спонукає фермерів використовувати стійкі до шкідників культури та біотехнології. Інтеграція аналітичних систем на основі Big Data дозволяє прогнозувати ризики та адаптувати операційні процеси відповідно до прогнозів

«...Зміни клімату та необхідність збереження екологічної рівноваги вимагають впровадження екологічно чистих технологій. До таких можна віднести органічне землеробство, перехід до ресурсозберігаючих технологій та зниження негативного впливу від ведення діяльності на навколишнє середовище. В Україні зростає інтерес до таких підходів, що підтверджується численними проектами з підтримки органічного виробництва» [19, с.85].

Глобальні зміни клімату впливають на продовольчу безпеку та торгівлю. Зменшення обсягів виробництва аграрної продукції впливає на доступність їжі

для населення. Відбувається зростання цін на продукти харчування через зниження врожаїв і збільшення витрат на виробництво (табл.1.5).

Таблиця 1.5 - Наслідки кліматичних змін для сільського господарства

Параметр	Зміни через кліматичні фактори	Вплив на сільське господарство
Розповсюдження шкідників	Зміна в областях розповсюдження та активності шкідників	Збільшення втрат врожаю, необхідність у захисних заходах
Урожайність	Зростання температури і нерівномірність опадів Поширення екстремальних погодних явищ (урагани, повені, спека)	Негативний вплив на продуктивність сільськогосподарських культур, особливо у регіонах, чутливих до посухи. Зниження врожайності і втрати посівів.
Температура	Зростання середньорічної температури; екстремальні коливання	Зміна в періодах вирощування культур, відходи врожаю
Водні ресурси	Збільшення або зменшення кількості та інтенсивності опадів Погіршення якості води через забруднення та засолення.	Пошкодження від затоплень або посух, зміна в рослинництві
Компоненти ґрунту	Зміни рН, вмісту поживних речовин Деградація ґрунтів	Вплив на урожайність та якість продукції, потреба в агротехніках. Посилення ерозії ґрунтів через інтенсивні дощі та вітрову ерозію. Втрата родючості внаслідок частих посух і підвищення солоності земель.
Зональні зміни	Пересушення або затоплення певних земельних ділянок	Перегляд культурних планів, потреба в нових технологіях
Вплив на тваринництво	Скорочення площ пасовищ. Зміна клімату.	Погіршення умов для випасу худоби Зростання захворювань серед тварин

Джерело: Побудовано автором за [44, 37, 72]

Це змушує сільськогосподарські підприємства адаптувати свої операції для збереження конкурентоспроможності на ринку. Використання нових бізнес-моделей та інвестиції в стійкі методи виробництва стають критично важливими.

Зростання витрат на адаптацію (зрошення, нові сорти рослин, захисні заходи) призводять до падіння доходів фермерів у зв'язку зі скороченням продуктивності сільського господарства та ринковими коливаннями.

Кліматичні зміни мають також і соціальні наслідки. А саме, міграція населення з сільських регіонів через втрату засобів до існування, збільшення навантаження на державні програми підтримки сільського господарства.

Отже, глобальні зміни клімату створюють численні виклики для операційного менеджменту у сільському господарстві. Відповідь на них полягає у впровадженні інноваційних технологій, підвищенні стійкості операційних систем і адаптації до нових умов. Успішне управління в таких умовах вимагає інтеграції екологічних, соціальних та технологічних факторів у стратегії підприємств.

Сільське господарство грає ключову, але складну роль у зміні клімату, вносячи значний внесок у викиди парникових газів (ПГ) і змінюючи моделі землекористування. Худоба, особливо жуйні, виділяє метан під час травлення, а використання гною та синтетичних добрив додатково виділяє метан і закис азоту. Вирубубування лісу для сільського господарства та осушення торфовищ вивільняє накопичений вуглець, посилюючи вплив зміни клімату.

Пом'якшення цих впливів вимагає застосування стійких практик. Воно включає в себе прийняття кліматостійких сортів сільськогосподарських культур, оптимізація управління водними ресурсами та інтеграція агролісомеліорації. Викиди можна частково знизити за рахунок покращення управління тваринництвом, наприклад, ротаційного випасу та оптимізації добрив. Стійка енергетика джерела, управління відходами та точне землеробство можуть обмежити залежність від викопного палива та мінімізувати викиди. Використання агроекологічних підходів сприяє збереженню біорізноманіття та стійкості. Спільно ці заходи необхідні для балансування потреб сільського господарства з охороною навколишнього середовища, забезпечення глобальної продовольчої безпеки та одночасного пом'якшення внеску цього сектора у зміну клімату.

Кліматичні зміни викликають суттєві виклики для сільського господарства, які потребують негайних адаптаційних заходів. Використання інноваційних технологій, розробка стратегій сталого розвитку та ефективне управління природними ресурсами є ключовими елементами для пом'якшення негативних наслідків та забезпечення продовольчої безпеки.

Фермери стикаються із серйозними проблемами при адаптації до зміни клімату у сільському господарстві. Традиційні методи ведення сільського господарства можуть виявитися нежиттєздатними, що вимагатиме впровадження кліматично оптимізованого сільського господарства. Цей перехід вимагає інвестицій у дослідження, послуги з поширення знань та освіти фермерів, щоб сприяти широкому впровадженню стійких та стійких методів ведення сільського господарства.

Як повідомляє Agroportal: «Міністерство аграрної політики та продовольства розробило низку проєктів, які мають допомогти адаптуватись сільському господарству України до кліматичних змін. Їх реалізація дозволить зменшити небажаний ефект від таких змін, забезпечити конкуренту спроможність та сталий розвиток нашого агросектор» [85].

«Зміна клімату є однією із глобальних проблем, що суттєво впливає на всі екосистеми та агровиробництво. Мінагрополітики працює над розробкою заходів щодо мінімізації впливу аграрної діяльності на екосистему. Зокрема, в частині зменшення викидів вуглецю та раціонального використання пестицидів та хімікатів, що буде мати позитивний вплив на покращення стану українських ґрунтів і на якість вирощеної продукції» [Мінагрополітики].

Відповідно до зазначених викликів Міністерство аграрної політики та продовольства України спільно з проєктом ЄС «Інституційна та політична реформа дрібномасштабного сільського господарства в Україні» (IPRSA) розробили Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року однією з стратегічних цілей якої є помякшення наслідків зміни клімату [76] .

Адаптація до змін клімату вимагає впровадження інноваційних технологій, які допомагають знижувати ризики, підвищувати ефективність використання ресурсів і забезпечувати стійкість екосистем. Основні напрями технологій адаптації включають управління водними ресурсами, точне землеробство, генетика та біотехнології, управління викидами та енергоспоживанням, використання цифрових інструментів, збереження екосистем, інновації в інфраструктурі, освіта та інформування (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Технології для адаптації операційної системи аграрних підприємств до змін клімату

Напрямки	Технології	Зміст
1	2	3
Управління водними ресурсами	Технології точного зрошення	Використання сенсорів вологості ґрунту та автоматизованих систем іригації дозволяє оптимізувати споживання води.
	Технології точного зрошення	Використання сенсорів вологості ґрунту та автоматизованих систем іригації дозволяє оптимізувати споживання води
	Опріснення води	Технології перетворення солоної води у прісну, такі як зворотний осмос, стають критично важливими для посушливих регіонів
	Системи збору дощової води	Забезпечують доступ до додаткових джерел води, особливо в регіонах із дефіцитом
Точне землеробство	Супутниковий моніторинг і дрони	Використовуються для аналізу стану посівів, оцінки здоров'я ґрунтів і прогнозування врожайності
	Геоінформаційні системи (ГІС)	Інтегрують дані про кліматичні умови, топографію та використання земель для оптимізації виробничих процесів.
Генетика та біотехнології	Стійкі до посухи культури:	Генетична модифікація та селекція дозволяють створювати рослини, що витримують екстремальні погодні умови.
	Швидко зростаючі види рослин	Використовуються для покращення врожайності в умовах скорочення вегетаційного періоду.
	Біопрепарати	Застосування біологічних засобів захисту рослин і добрив зменшує залежність від хімікатів, захищаючи ґрунти й водні ресурси.
Управління викидами та енергоспоживанням	Відновлювані джерела енергії	Сонячні панелі, вітрові турбіни та біогазові установки сприяють скороченню залежності від викопного палива.

Продовження таблиці 1.6

	2	3
	Технології зберігання вуглецю (CCS)	Забезпечують зменшення викидів CO ₂ у атмосферу.
Цифрові інструменти	Платформи для прогнозування ризиків	Використання великих даних (Big Data) і алгоритмів штучного інтелекту для оцінки кліматичних ризиків.
	Системи управління ланцюгами постачання	Забезпечують ефективну логістику для зменшення втрат продуктів через кліматичні катастрофи
Збереження екосистем	Агролісівництво	Інтеграція дерев у сільськогосподарські ландшафти для поліпшення захисту ґрунтів і мікроклімату
	Відновлення водно-болотних угідь	Допомагає зберігати біорізноманіття, поліпшувати якість води та запобігати повеням.
Інновації в інфраструктурі	Тепличні комплекси з регульованим мікрокліматом	Забезпечують оптимальні умови для вирощування рослин у будь-яких кліматичних умовах.
	Зміцнення інфраструктури	Використання матеріалів, стійких до екстремальних погодних умов, таких як тайфуни чи сильні опади.
Освіта та інформування	Мобільні додатки:	Поширюють інформацію про найкращі практики адаптації серед фермерів.
	Навчальні програми	Допомагають сільськогосподарським працівникам адаптуватися до використання сучасних технологій.

Джерело: Побудовано автором

Зміна клімату суттєво змінює глобальне сільське господарство, створюючи безпрецедентні проблеми для систем виробництва продуктів харчування. Підвищення температури, нестійкий режим опадів та екстремальні погодні явища змінюють ландшафт для фермерів у всьому світі. Вплив на сільськогосподарські культури, худобу та екосистеми підкреслює гостру необхідність в адаптивних стратегіях для забезпечення продовольчої безпеки в умовах мінливого клімату.

Технології для адаптації до змін клімату забезпечують сталий розвиток сільського господарства, підвищують ефективність використання ресурсів і допомагають підприємствам адаптуватися до нових кліматичних реалій. Інтеграція цих рішень сприятиме стійкості агросектору навіть в умовах глобальних екологічних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ІВУШКА» БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Стан та перспективи розвитку сільськогосподарського виробництва в умовах змін навколишнього середовища

Сільське господарство залишалося ключовим драйвером економіки України до початку повномасштабної війни й продовжить відігравати важливу роль у процесі відновлення країни. Попри очікування чиновників і агровиробників щодо повернення до довоєнних обсягів виробництва, післявоєнна відбудова повинна бути узгоджена із зобов'язаннями України на шляху до членства в ЄС. Це вимагатиме інтеграції європейських стандартів і правил у сфері сільського господарства.

Крім того, принцип «відбудувати краще» передбачає орієнтацію на розв'язання ключових екологічних проблем, таких як деградація ґрунтів, забруднення води й повітря, втрата біорізноманіття та кліматичні виклики. Відновлення сільськогосподарського сектору слід розглядати як частину комплексного розвитку сільських територій, який має бути інклюзивним і враховувати думки всіх зацікавлених сторін.

Таким чином, відбудова має бути спрямована не лише на збільшення виробництва, а й на забезпечення довгострокового сталого розвитку, що відповідає стандартам ЄС та підтримує стратегічні цілі України.

За даними Центру досліджень продовольства та землекористування: «Площа постраждалих сільськогосподарських угідь у 2022 р. складала 10514,13 тис. га, а площа угідь, які у цьому році могли використовуватись у сільськогосподарській діяльності, становила 32924,00 тис. га, що на 26,04% менше порівняно із площею до початку повномасштабного вторгнення» [56].

За даними [83] посівна площа зернових скоротилися на 21% навесні та на 41% восени 2022 року, що вплинуло на значне зниження виробництва зернових. Крім того 25% територій для вирощування овочів перебувають під окупацією, що також обмежує обсяги їх виробництва.

Отже, сільськогосподарський сектор України переживає значні виклики через наслідки повномасштабної війни, які проявляються перш за все у зменшенні виробничих потужностей (рис.2.1).

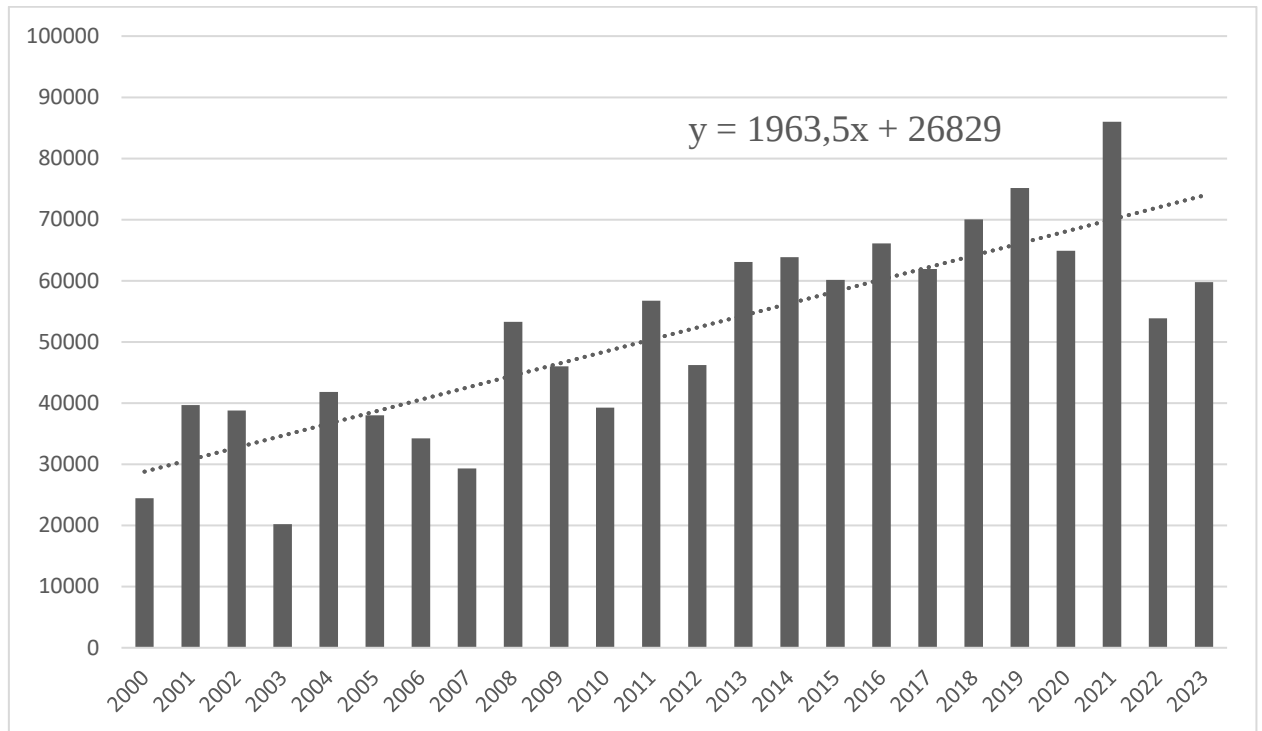


Рисунок 2.1 - Динаміка обсягів виробництва (валовий збір) зернових та зернобобових культур, тис. т.

Джерело: Побудовано автором за даними [103]

Починаючи з 2000 року обсяги виробництва зернових та зернобобових культур поступово зростали. 2021 рік відзначився рекордними валовими зборами, але початок повномасштабних військових дій у 2022 році та часткова окупація посівних площ негативно вплинуло на обсяги виробництва, які значно зменшилися.

Крім того, пошкодження засобів виробництва, перебої в логістиці, зростання цін на ресурси (агрохімікати, паливо) та дефіцит людських ресурсів також серйозно впливають на виробничі можливості.

Лінійна залежність вказує на поступове і прямолінійне зростання обсягу виробництва. Коефіцієнт 1963,51 показує, що обсяг виробництва зернових та зернобобових культур зростає в середньому на 1963,5 тис. т. за рік.

Така ж ситуація спостерігається і при виробництві соняшнику (рис. 2.2). Впровадження сучасних технологій дозволило 2021 року значно підвищити валові збори. Але, через війну виробництво насіння соняшнику суттєво постраждало, адже деякі основні регіони опинилися під окупацією або зазнали значних руйнувань інфраструктури. Це вплинуло на обсяги посівів і валовий збір насіння.

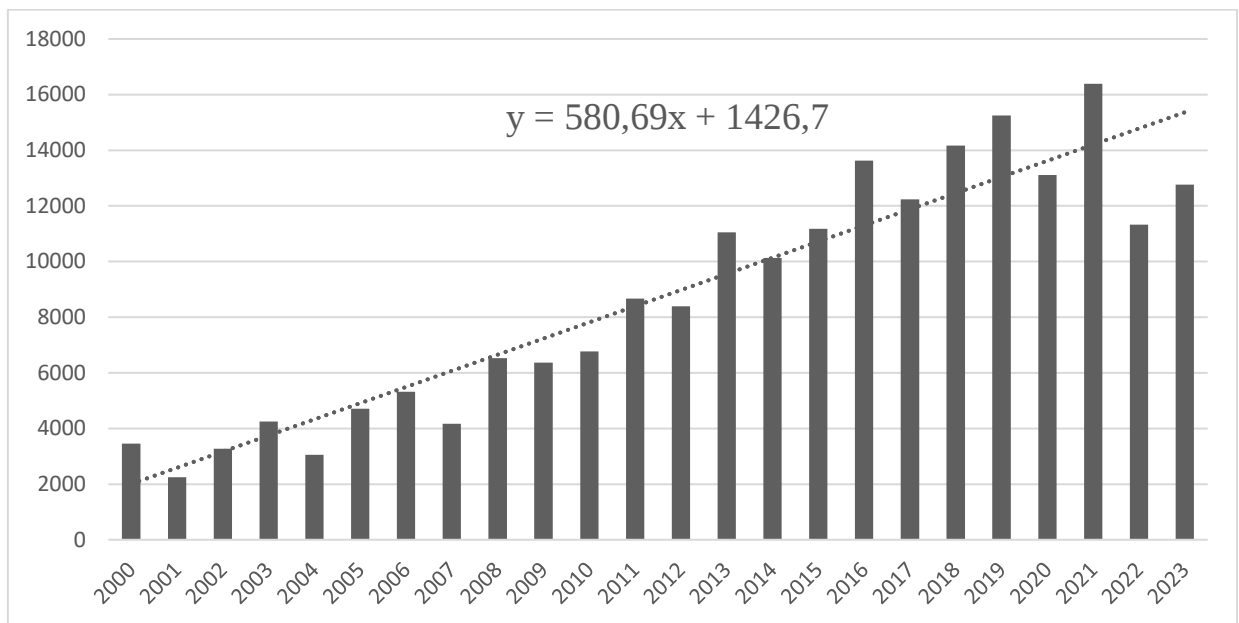


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів виробництва (валовий збір) соняшнику, тис. т.

Джерело: Побудовано автором за даними [103]

Виробництво насіння соняшнику має стратегічне значення для України, оскільки країна є одним із провідних виробників та експортерів цієї культури у світі. Частка насіння соняшнику у структурі виробництва сільськогосподарської продукції України є значною, зокрема завдяки сприятливим кліматичним умовам та великій території під посівами. Це основна культура серед олійних, яка забезпечує сировину для виробництва соняшникової олії – одного з головних експортних продуктів України.

Коефіцієнт 580,69 показує, що обсяг виробництва соняшнику зростає в середньому на 580,69 тис. т. за рік, що вказує на значні перспективи нарощення обсягів цієї культури у майбутньому.

Зернові та зернобобові культури є основою аграрного експорту України, а їх урожайність визначає обсяги поставок на міжнародні ринки. Аналіз динаміки дає можливість оцінити тренди та прогнозувати майбутні економічні показники (рис. 2.3).

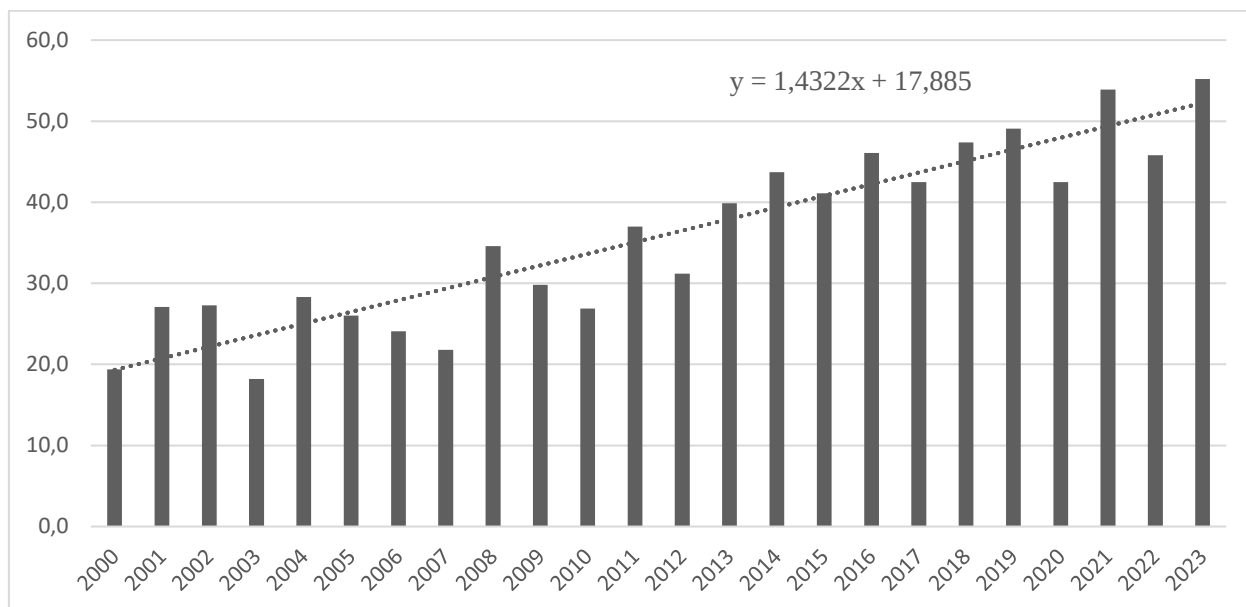


Рисунок 2.3 – Динаміка урожайності зернових і зернобобових, ц з 1 га
Джерело: Побудовано автором за даними [103]

Дослідження динаміки урожайності дозволяє відстежувати вплив змін клімату (посухи, зливи, екстремальні погодні умови) і інших факторів на сільське господарство.

Наведені дані свідчать про стійку тенденцію до зростання урожайності зернових і зернобобових, при не значних коливаннях цього значення під впливом природно-кліматичних умов. Щорічне зростання, відповідно до рівняння регресії становить 1,43 ц з 1 га.

Виробництво насіння соняшнику є важливим чинником продовольчої безпеки України, а також її економічної стабільності на міжнародному рівні, враховуючи значну роль у забезпеченні глобальних ринків соняшниковою олією.

Системний аналіз динаміки урожайності насіння соняшнику є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку сільського господарства в Україні, як на державному рівні, так і серед агровиробників (рис.2.3).

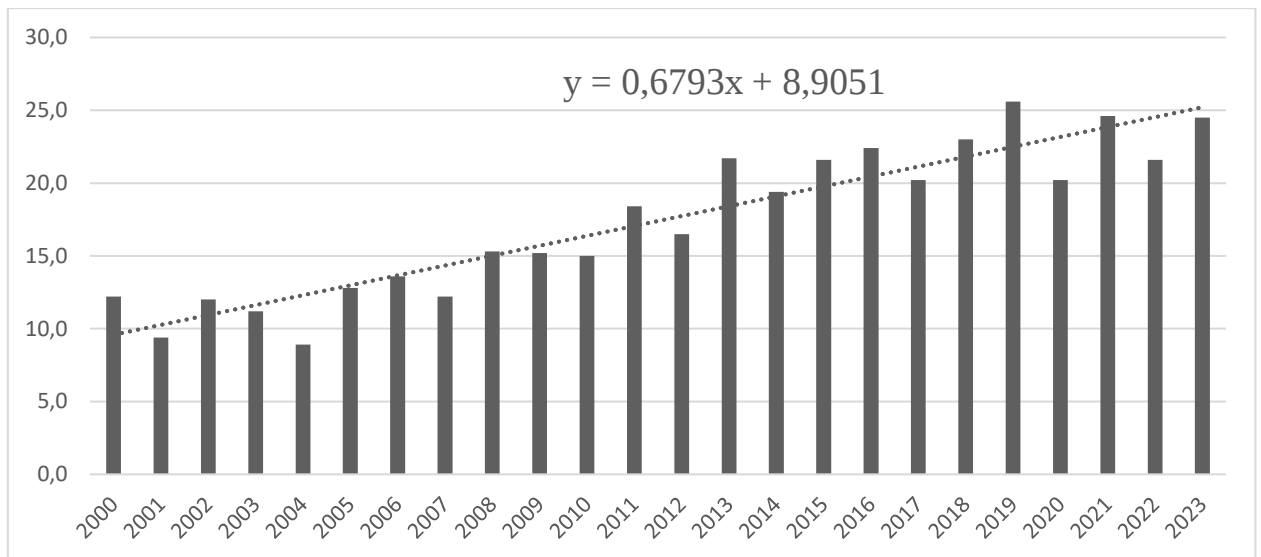


Рисунок 2.4 – Динаміка насіння соняшнику, ц з 1 га

Джерело: Побудовано автором за даними [103]

Аналіз результатів свідчить про впровадженню нових агротехнологій, стійких до змін клімату, що сприяє щорічному зростанню на 0,68 ц з 1 га.

В цілому система, орієнтована на монокультурне виробництво сільськогосподарських культур, централізовану логістику та переробку, демонструє низьку гнучкість і вразливість до зовнішніх викликів, таких як блокада портів та порушення ланцюгів постачання.

Галузь тваринництва є однією з ключових складових аграрного сектору економіки України, яка відіграє важливу роль у забезпеченні як внутрішнього продовольчого балансу, так і експортного потенціалу країни.

Тваринництво становить значну частину валової продукції сільського господарства, сприяючи розвитку як великих агропромислових комплексів, так і малих фермерських господарств.

Продукція тваринництва, зокрема м'ясо (птиця, свинина, яловичина) та молочні вироби, має високий попит на міжнародних ринках. Наприклад, курятина займає вагомую частку експорту агропродукції, особливо до ЄС та країн Азії.

Галузь стимулює розвиток пов'язаних секторів: кормової промисловості, ветеринарії, логістики, переробки продукції.

Динаміка кількості великої рогатої худоби за 2020-2023 роки, тис. гол. свідчить про стійку тенденцію до зменшення поголів'я, в тому числі корів (рис. 2.5).

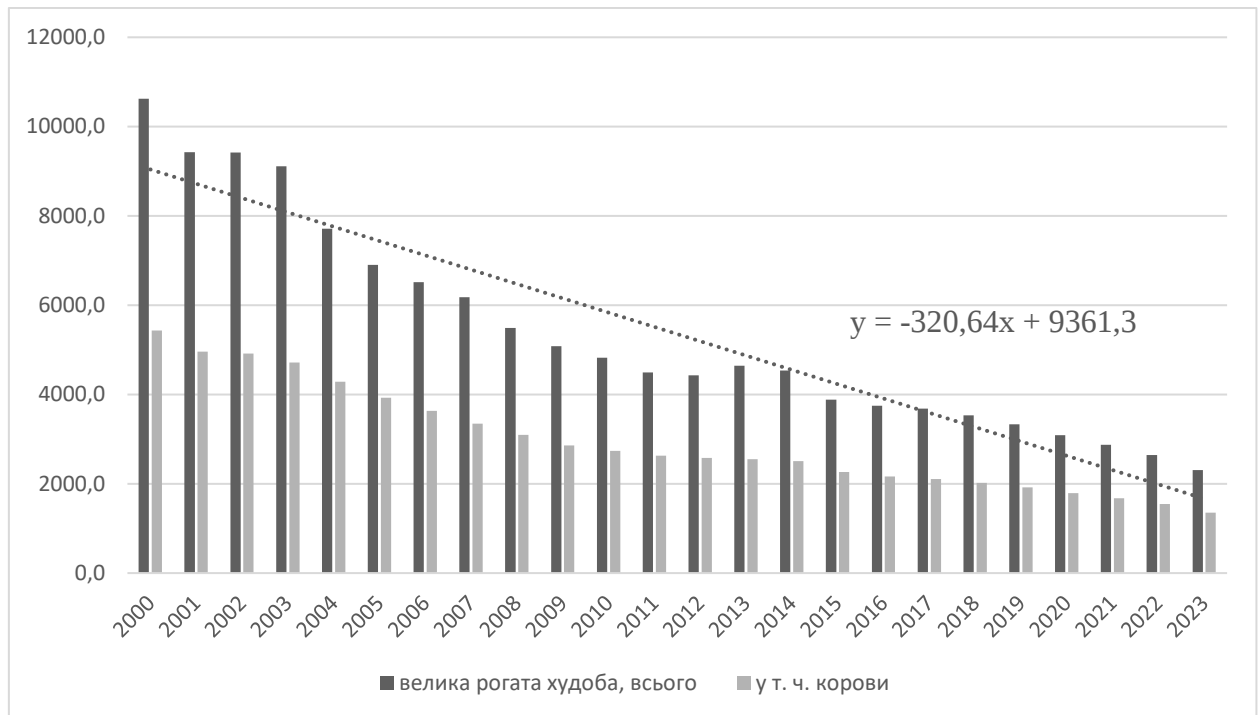


Рисунок 2.5 – Динаміка кількості великої рогатої худоби за 2020-2023 роки, тис. гол

Джерело: Побудовано автором за даними [103]

Щорічне зменшення, відповідно до рівняння регресії становить 320, 6 тис. голів великої рогатої худоби.

Таке становище є загрозливим, адже галузь тваринництва є не лише основою продовольчого забезпечення країни, але й важливим чинником її економічної стійкості. У контексті післявоєнного відновлення цей сектор має великий потенціал для модернізації, експортного розвитку та інтеграції в європейський ринок.

Багато господарств постраждали внаслідок бойових дій, зокрема на півдні та сході країни. Це вплинуло на загальні обсяги виробництва та експортні можливості (рис. 2.6).

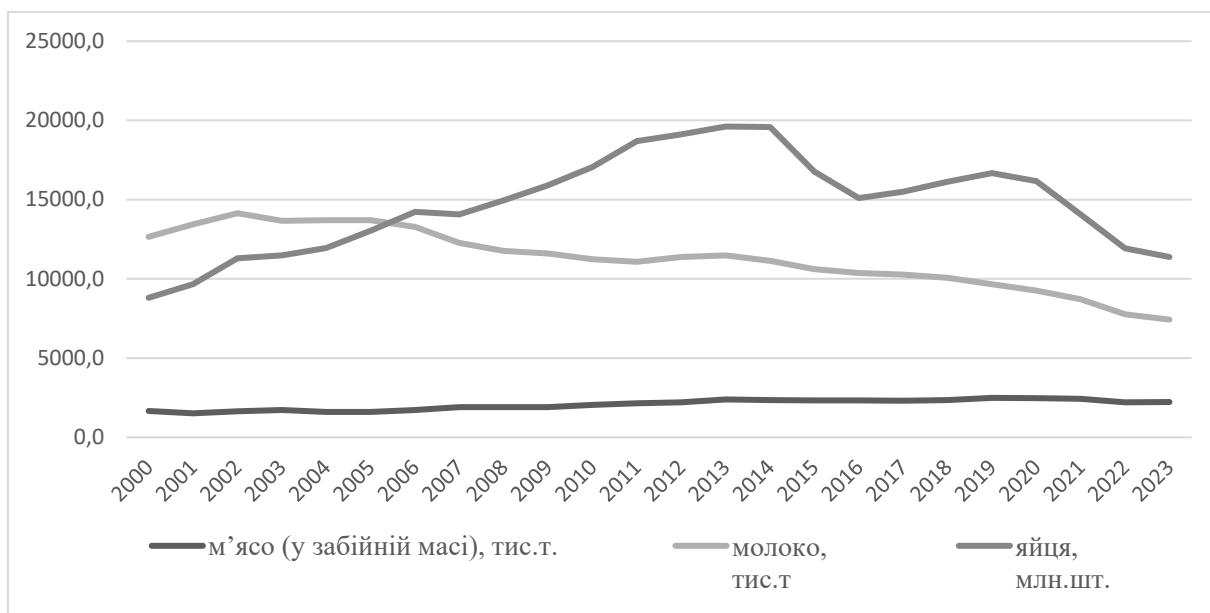


Рисунок 2.6 - Динаміка виробництва основних видів продукції тваринництва за 2000-2023 роки

Джерело: Побудовано автором за даними [103]

Спостерігається зменшення обсягів виробництва за всіма видами тваринницької продукції. Навіть у складних умовах війни та окупації тваринницькі господарства, хоча й зі значними втратами, продовжують виробництво, підтримуючи базові потреби населення.

Продукція тваринництва, зокрема м'ясо (птиця, свинина, яловичина) та молочні вироби, має високий попит на міжнародних ринках. Наприклад, курятина займає вагомую частку експорту агропродукції, особливо до ЄС та країн Азії.

Сучасні підходи до розвитку тваринництва включають впровадження екологічно дружніх технологій, зокрема біогазових установок, які дозволяють зменшити викиди метану та забезпечити додаткові джерела енергії.

Тваринницькі господарства мають адаптуватися до стандартів ЄС, включаючи екологічні норми та стандарти якості продукції. Це відкриває нові ринки, але вимагає значних інвестицій у модернізацію.

Крім зазначених проблем функціонування сільськогосподарської галузі Муха Р. А., виділяє ще такі основні проблеми її розвитку як неефективне використання земель; низький рівень забезпечення сучасною

сільськогосподарською технікою та недостатній рівень впровадження прогресивних технологій [52].

Рисунок 2.7 ілюструє продуктивність праці в підприємствах, що здійснюють сільськогосподарську діяльність в Україні. Продуктивність праці є одним із ключових показників економічної ефективності та відображає обсяги виробленої продукції на одного працівника у галузі.



Рисунок 2.7 – Продуктивність праці в підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність

Джерело: Побудовано автором за даними [103]

Продуктивність праці в аграрній галузі має певну тенденцію до зростання у зазначений період, що свідчить про підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств.

Зростання продуктивності пов'язане з впровадженням сучасних технологій, автоматизацією процесів, поліпшенням агротехнічних методів та використанням високопродуктивного обладнання.

Підвищення продуктивності праці забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це впливає на загальну продуктивність сільського господарства, прибутковість підприємств і можливості для інвестицій у розвиток галузі.

У 2022 році сільське господарство забезпечило 52% експортних доходів країни (у порівнянні з 41% у 2021 році). Цей приріст частки пояснюється скороченням експорту інших галузей, таких як металургія.

Абсолютні доходи від сільськогосподарського експорту знизилися з 27 млрд доларів США у 2021 році до 21 млрд доларів США у 2022 році.

У 2022 році експорт до ЄС зріс з 27,7% до 55,2%, частково завдяки скасуванню мит Європейською Комісією. Однак це викликало протест фермерів у країнах ЄС (Болгарія, Польща, Румунія), через нижчі екологічні стандарти та виробничі витрати в Україні.

Для адаптації до стандартів ЄС аграрному сектору України необхідно впроваджувати кращі сільськогосподарські практики та найкращі доступні технології. Це дозволить зменшити вплив на довкілля і забезпечити стійкість виробництва.

Таблиця 2.1 містить дані про капітальні інвестиції та поточні витрати на охорону навколишнього середовища в Україні за 2021–2023 роки. Вона демонструє зміну обсягів витрат і їхніх складових у динаміці.

Таблиця 2.1 – Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. до 2021р., +,-
Капітальні інвестиції та поточні витрати у фактичних цінах, млн. грн	44804,9	30572,9	37597,7	-7207,2
у т. ч.:				
- капітальні інвестиції	14113,7	6446,0	8284,0	-5829,7
з них капітальний ремонт основних засобів природоохоронного призначення	1743,3	899,4	784,9	-958,4
- поточні витрати	30691,2	24126,9	29313,6	-1377,6
Частка витрат на охорону навколишнього природного середовища за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, %				
- у капітальних інвестиціях	16,4	13,5	18,5	2,1
- у поточних витратах	4,9	4,8	5,2	0,3

Джерело: Розраховано автором за даними [103]

Загальне зниження інвестицій на охорону навколишнього природного середовища свідчить про вплив зовнішніх факторів, таких як війна та економічна нестабільність, на природоохоронну діяльність.

Пріоритетність поточних витрат над капітальними інвестиціями пов'язана із необхідністю вирішення нагальних екологічних проблем.

Зростання частки державного фінансування в капітальних інвестиціях і поточних витратах свідчить про посилену роль держави у фінансуванні екологічних ініціатив. Міжнародні інвестори, як-от Європейський банк реконструкції та розвитку, відіграють важливу роль у стимулюванні «зеленого» порядку денного.

Отже, необхідною і важливою задачею є розробка стратегії підвищення інвестиційної привабливості природоохоронної сфери та забезпечення стабільного фінансування в умовах економічних викликів.

Потребує уваги зменшення капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища в сільському, лісовому та рибному господарстві за період 2021-2023 роках більше ніж у 3 рази (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 – Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища в сільському, лісовому та рибному господарстві, тис. грн.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р.,%
Капітальні інвестиції, всього	197885	96458,1	58231	29,43
охорону атмосферного повітря і проблеми зміни клімату	6472,6	1756,1	6188,2	95,61
очищення зворотних вод	48091,6	16185,3	587,5	1,22
поводження з відходам	7776	532,5	626,1	8,05
захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод	1792	960,4	884,4	49,35
інші заходи	133753	77023,8	49944,8	37,34

Джерело: Розраховано автором за [103]

У 2023 році загальний обсяг інвестицій склав 58 231 тис. грн, що становить лише 29,43% від рівня 2021 року (197 885 тис. грн). Зниження

обсягів на 70,57% свідчить про суттєве скорочення фінансування природоохоронних заходів у секторі через економічні виклики, включаючи війну.

Інвестиції у напрямок охорону атмосферного повітря та зміни клімату залишилися майже стабільними: 6 188,2 тис. грн у 2023 році проти 6 472,6 тис. грн у 2021 році, що становить 95,61% від базового рівня. Це свідчить про відносну пріоритетність цього напрямку навіть у складних умовах.

Таблиця 2.3 демонструє динаміку поточних витрат на охорону навколишнього природного середовища в Україні за період 2021–2023 років.

Таблиця 2.3 – Поточні витрати на охорону навколишнього природного середовища за напрямками, тис. грн.

	2021р.	2022р.	2023р.	2023р. до 2021р.,%
Поточні витрати, всього	30691,2	24126,9	29313,6	95,51
За напрямками на охорону атмосферного повітря, попередження змін клімату	3170,1	2357,4	2138,4	67,46
очищення зворотних вод	11819,5	10088,8	12223,9	103,42
поводження з відходами	11501,1	8963,5	11310	98,34
захист і реабілітацію ґрунту, підземних і поверхневих вод	1750,1	931,6	1733,8	99,07
зниження шумового і вібраційного впливу	258,2	7,5	3,7	1,43
збереження біорізноманіття і середовища існування	1138,5	997,2	1000,7	87,90
радіаційну безпеку	520,6	420,8	496,3	95,33
науково-дослідні роботи природоохоронного спрямування	116,2	91,2	100	86,06
інші напрями природоохоронної діяльності	416,9	268,9	306,8	73,59

Джерело: Розраховано автором за [103]

У 2023 році загальний обсяг поточних витрат становив 29 313,6 млн грн, що на 4,49% менше, ніж у 2021 році (30691,2 млн грн). Це свідчить про незначне скорочення загальних витрат. Падіння обсягу витрат пов'язане із загальним економічним сповільненням, спричиненим кризовими явищами, включаючи війну.

Практично стабільний рівень витрат на захист і реабілітація ґрунту, підземних і поверхневих вод (99,07% від рівня 2021 р.), що становить 1 733,8 млн грн у 2023 році. Цей показник свідчить про важливість ґрунтозахисних заходів.

Очищення зворотних вод та поводження з відходами залишаються основними напрямками природоохоронної діяльності. Такі напрямки як збереження біорізноманіття, реабілітація ґрунтів і кліматичні заходи потребують додаткової уваги.

Загальне зниження витрат на охорону навколишнього природного середовища свідчить про обмеженість ресурсів для підтримки природоохоронних заходів у цей складний період.

Отже, український агросектор стикається з безпрецедентними викликами, які потребують термінових заходів для стабілізації виробництва, адаптації до європейських стандартів і інтеграції екологічно стійких практик. Інвестиції в модернізацію виробничих потужностей і дотримання принципів сталого розвитку є ключем до майбутньої конкурентоспроможності галузі.

2.2. Аналіз організації операційного менеджменту та ресурсного забезпечення господарської діяльності фермерського господарства

Фермерське господарство «Івушка» створено у 2001 році. Засновником і керівником господарства є Романова Ольга Миколаївна. Господарство розташоване за адресою: с. Павлівка, вул. Центральна, буд. 85, Болградський район, Одеська обл. До обласного центру м. Одеса – 139 км, до районного центру м. Болград – 108 км. До залізничної станції м. Арциз – 7 км.

Основний вид діяльності Фермерського господарства «Івушка» - вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

На підприємстві постійно проводяться заходи, щодо нарощення потужності; здійснюється реконструкція та модернізація.

Фермерське господарство «Івушка» (далі ФГ «Івушка») – створене на підставі Конституції України [39], Закону України «Про фермерське господарство» [69], Земельний кодекс України [29], та іншим законодавством про і нормативно-правовими актами України.

ФГ «Івушка» є юридичною особою, що створена і діє відповідно до чинного законодавства України, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, бланки, штампи.

Головна мета ФГ «Івушка»: «Виробництво високоякісної продукції за помірними цінами для задоволення потреб покупців та отримання прибутку».

Менеджмент фермерського господарства складається з 5 осіб: Голова ФГ «Івушка», головний агроном, головний бухгалтер, завідувач складським господарством, бригадир рілльничої бригади.

Організаційна структура управління належить до двоступеневої, бригадної (рис.2.8).



Рисунок 2.8 - Організаційна структура управління ФГ «Івушка»

Джерело: Побудовано автором

Управлінські функції в операційному менеджменті фермерського господарства передбачають тісну взаємодію між ключовими управлінцями:

головою ФГ, головним бухгалтером, головним агрономом, бригадиром рілочної бригади та завідувачем складським господарством. Кожен із них відповідає за конкретні аспекти діяльності — планування, організацію, координацію, контроль та аналіз у межах своєї компетенції (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Функції операційного менеджменту в ФГ «Івушка»

Керівники	Зміст функцій
1	2
Голова фермерського господарства (ФГ)	Розробка стратегічних і тактичних планів діяльності господарства, визначення операційної стратегії, визначення виробничих цілей (площі посівів, обсяги виробництва, інвестиції). Забезпечення ефективної структури управління, розподіл завдань між персоналом. Узгодження роботи підрозділів і персоналу для досягнення загальних цілей. Моніторинг результатів виробничої діяльності, фінансових показників і виконання планів. Вирішення стратегічних питань операційної діяльності, зокрема інвестування, кредитування, укладення договорів та співпраця з партнерами. Заохочення працівників через систему винагород, премій та створення комфортних умов праці.
Головний бухгалтер	Формування бюджету господарства, планування витрат та доходів. Ведення бухгалтерського обліку, облік витрат, прибутків, заробітної плати працівників, податків. Підготовка фінансової, податкової та управлінської звітності для внутрішніх потреб і зовнішніх органів. Оцінка фінансових показників для оптимізації витрат і підвищення прибутковості. Забезпечення своєчасних виплат постачальникам, працівникам і контроль дебіторської/кредиторської заборгованості.
Головний агроном	Розробка сівоzmіни, планування обсягів посіву, догляду за рослинами та збирання врожаю. Забезпечення виконання агротехнічних заходів (підготовка ґрунту, внесення добрив, захист рослин). Узгодження дій між бригадою, технічними підрозділами та складським господарством. Моніторинг якості робіт у полі, виконання технологічних норм та ефективного використання ресурсів. Оцінка врожайності, аналіз впливу погодних умов і оптимізація агротехнічних рішень. Консультація бригадира та працівників щодо агротехнічних інновацій.

Продовження таблиці 2.4

1	2
Бригадир рільничої бригади	Щоденне і тижневе планування робіт на полях (посів, догляд за культурами, збирання). Розподіл робіт серед працівників, контроль за роботою техніки та виконанням завдань у встановлені терміни. Взаємодія з головним агрономом і завідувачем складського господарства для забезпечення ресурсами (насіння, добрива, паливо). Перевірка якості виконання робіт, дисципліни працівників і стану техніки. Складання звітів про обсяги виконаних робіт та використані ресурси.
Завідувач складським господарством	Формування потреби у насінні, добривах, паливно-мастильних матеріалах та контроль їх надходження. Забезпечення належних умов зберігання продукції, матеріалів і контроль за технікою безпеки. Ведення обліку руху матеріалів, оформлення документації щодо списання та переміщення ресурсів. Підготовка звітів про залишки на складах та списання ресурсів. Взаємодія з головним бухгалтером для оформлення фінансових документів і з головним агрономом для планування видачі матеріалів.

Джерело: Побудовано автором

Злагоджена робота управлінської команди ФГ «Івушка» забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності та прибутковості операційної діяльності господарства.

Підприємство має не великі розміри – таблиця 2.5.

За період, що досліджується площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 182 га (12,2%) порівняно з 2021 роком, що свідчить про втрату частини земель за рахунок виходу орендодавців з угод оренди землі і вилучення їх з використання ФГ «Івушка».

Зменшення вартості валової продукції на 25% і кількості працівників на 5 осіб також підтверджують скорочення розмірів господарства.

Отже, ФГ «Івушка» зазнало змін у структурі земельних ресурсів і трудових ресурсів, що призвело до зниження обсягів виробництва валової продукції у постійних цінах 2016 р.. Водночас відбулося активне нарощування капіталу та основних засобів, що свідчить про інвестування в розвиток технічної бази господарства та підвищення капіталоозброєності праці. Для

покращення ефективності виробничої діяльності підприємству необхідно оптимізувати використання трудових ресурсів і площі земель, а також підвищити продуктивність виробничих процесів.

Таблиця 2.5 - Розміри ФГ «Івушка»

Показники	2021 р.	2022 р.	2 023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				(+;-)	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	1500,0	1298,1	1317,6	-182	87,8
Кількість працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	16	13	11	-5	68,8
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	28665,3	11618,5	21353,9	-7311	74,5
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	61114,8	80003,7	93846,9	32732	153,6
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	60554,8	76352,0	87710,0	27155	144,8
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис.грн.	51304,1	58375,2	68626,7	17323	133,8
в т.ч. на 100 га с/г угідь, тис.грн.	3420,3	4496,9	5208,6	1788	152,3
на 1-го середньорічного працівника, тис.грн.	3206,5	4490,4	6238,8	3032	194,6
Приходиться ріллі на 1-го працівника, га	161,9	196,4	119,8	-42	74,0

Джерело: Розраховано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Для кращого розуміння напрямків господарської діяльності ФГ «Івушка» розглянемо виробництво його основних видів продукції (таблиця 2.6).

З даних таблиці 2.6 видно, що ФГ «Івушка» виробляє такі види продукції:

- Зернові культури, зокрема зерно озимої пшениці, озимого ячменю та горох;

Таблиця 2.6 - Обсяги виробництва основних видів продукції ФГ «Івушка», ц

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. до 2021 р., %
Вироблено продукції рослинництва, ц				
зернові та зернобобові	30988,0	18508,0	31340,0	101,1
пшениця озима	17360,0	13230,0	20310,0	117,0
ячмінь озимий	13190,0	1900,0	4380,0	33,2
горох	438,0	3378,0	6650,0	Збільшення у 15 разів
соняшник	0,0	1050,0	0,0	х
ріпак	21156	4890	11180,0	52,8
Вироблено продукції рослинництва з розрахунку на 100 га ріллі, ц				
зернові та зернобобові	1196,0	725,0	2378,6	198,9
пшениця озима	670,0	518,2	1541,5	230,1
ячмінь озимий	509,1	74,4	0,0	х
соняшник	0,0	41,1	0,0	х
ріпак	816,5	191,5	332,4	40,7

Джерело: Розраховано автором за звітністю ФГ «Івушка»

- Технічні культури, в тому числі: насіння соняшнику та ріпаку (рис. 2.9).

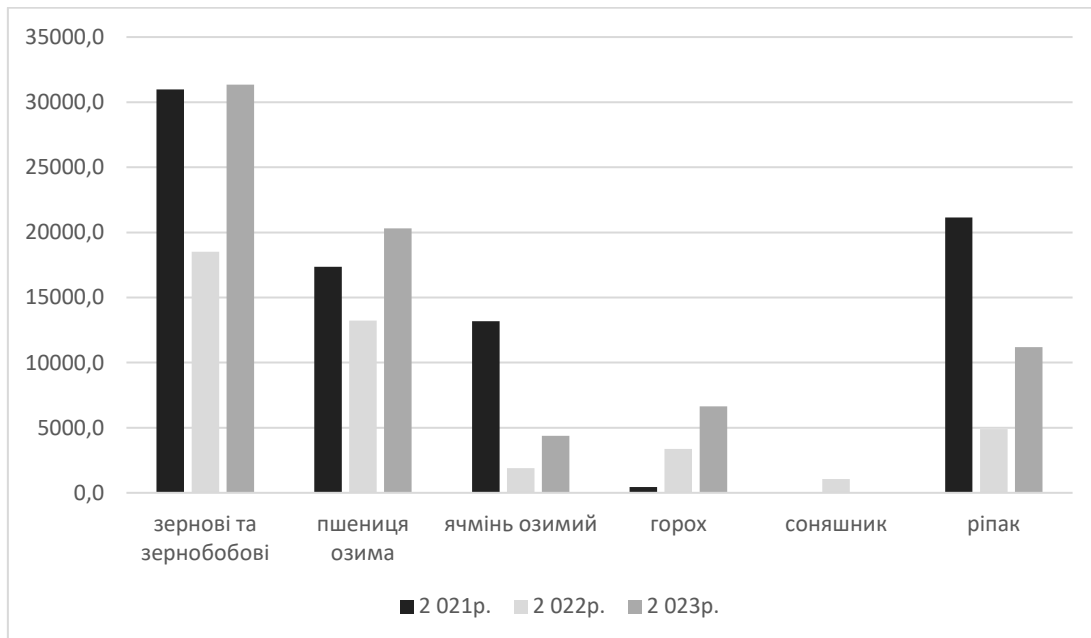


Рисунок 2.9 - Обсяги виробництва основних видів продукції ФГ «Івушка» за 2021-2023р.р., ц

Джерело: Побудовано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Спостерігається варіювання обсягів виробництва за роками і зміна асортименту продукції, що виробляється. Так значно зросли обсяги виробництва гороху (у 15 разів) та пшениці озимої на 15%. Виробництво соняшнику господарство здійснювало лише у 2022 році. Зменшення площі посівів відбилося на зменшенні обсягів виробництва ріпаку (у 2 рази).

Аналіз обсягів реалізації основних видів продукції та послуг підприємства у період 2021-2023 рр. (таблиця 2.7) показав, що у вартісному виразі обсяги реалізації продукції у 2023 р. дорівнюють 57823,6 тис. грн., та характеризуються не значним зростанням, так у 2023 р. порівняно з 2021 р. обсяг реалізації зріс на 5292,8 тис. грн. або на 10%. В першу чергу це сталося завдяки зменшенню обсягів реалізації пшениці.

Таблиця 2.7 - Склад та структура виручки від реалізації продукції та надання послуг в ФГ «Івушка»

Види продукції	2021р.		2022р.		2023р.		За 2021-2023 роки в середньому	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис.грн.	%
Рослинництво, всього	52530,8	100,0	15348,6	100,0	57823,6	100,0	41901,0	100,0
Зернові та зернобобові	14124,2	26,9	8096,5	52,8	34025,8	58,8	18748,8	44,7
пшениця озима	3520,2	6,7	8096,5	52,8	28515,9	49,3	13377,5	31,9
кукурудза на зерно	276,0	0,5	-	0,0	-	0,0	92,0	0,2
ячмінь	10328,0	19,7	-	0,0	-	0,0	3442,7	8,2
горох	0,0	0,0	-	0,0	5509,9	9,5	1836,6	4,4
Соняшник	-	0,0	-	0,0	13549,0	23,4	4516,3	10,8
Ріпак озимий	38406,6	73,1	7252,1	47,2	10248,8	17,7	18635,8	44,5

Джерело: Розраховано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Господарство має високий рівень спеціалізації, адже спеціалізується лише на вирощування 2 видів продукції: зерна та технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації в середньому за три роки складає 0,54.

На рис. 2.10 відображено структуру виробництва основних видів продукції та послуг в середньому за 2021-2023 роки.

Найбільший обсяг виручки господарство отримує від реалізації ріпаку озимого – 44,5% та пшениці озимої – 31,9 %. Ці культури представляють

технічний та зерновий напрямки діяльності. Отже, можна зробити висновок, що ФГ «Івушка» спеціалізується на виробництві зернових та технічних культур.

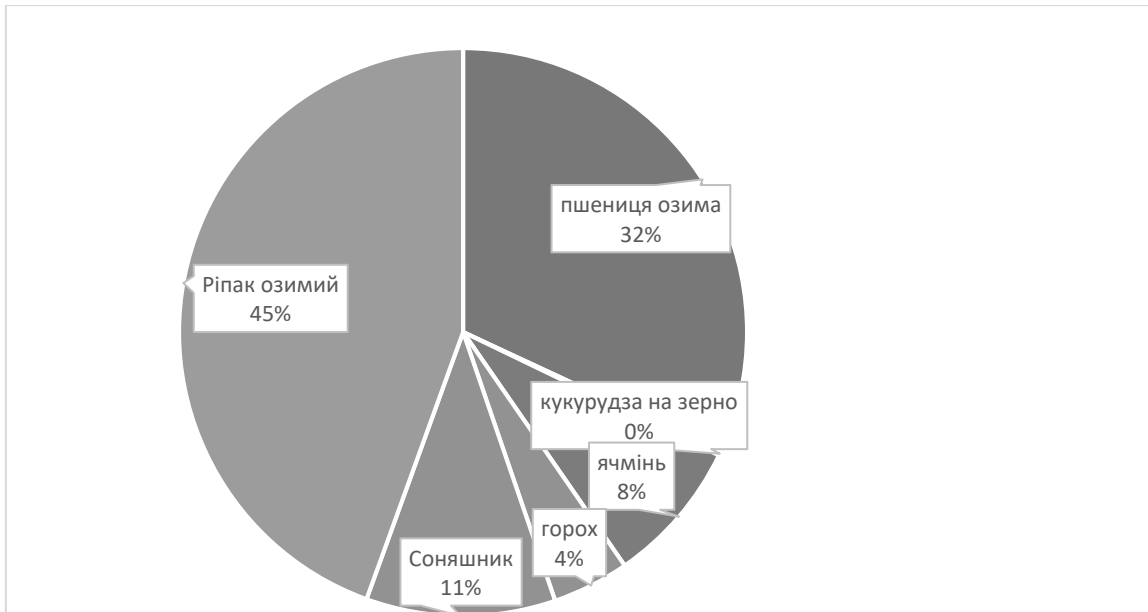


Рисунок 2.10 – Структура виручки

Джерело: Побудовано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Аналіз складу та структури посівних площ у 2023 році (рисунок 2.11) показує, що основна увага господарства зосереджена на вирощуванні зернових культур та технічних культур, які займають найбільші площі. Це свідчить про пріоритетність стабільного забезпечення продовольчої безпеки та орієнтацію на ринок збуту.

Зернові культури (пшениця, ячмінь) займають значну частку посівних площ господарства, що підтверджує їх ключову роль у структурі сільськогосподарського виробництва.

Посівні площі під технічні культури, зокрема ріпак, льон та соняшник, демонструють важливість високорентабельних культур для забезпечення фінансової стабільності господарства.

У структурі посівних площ спостерігається вирощування набору культур, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з погодними умовами або коливаннями на ринку і забезпечує диверсифікацію виробництва.

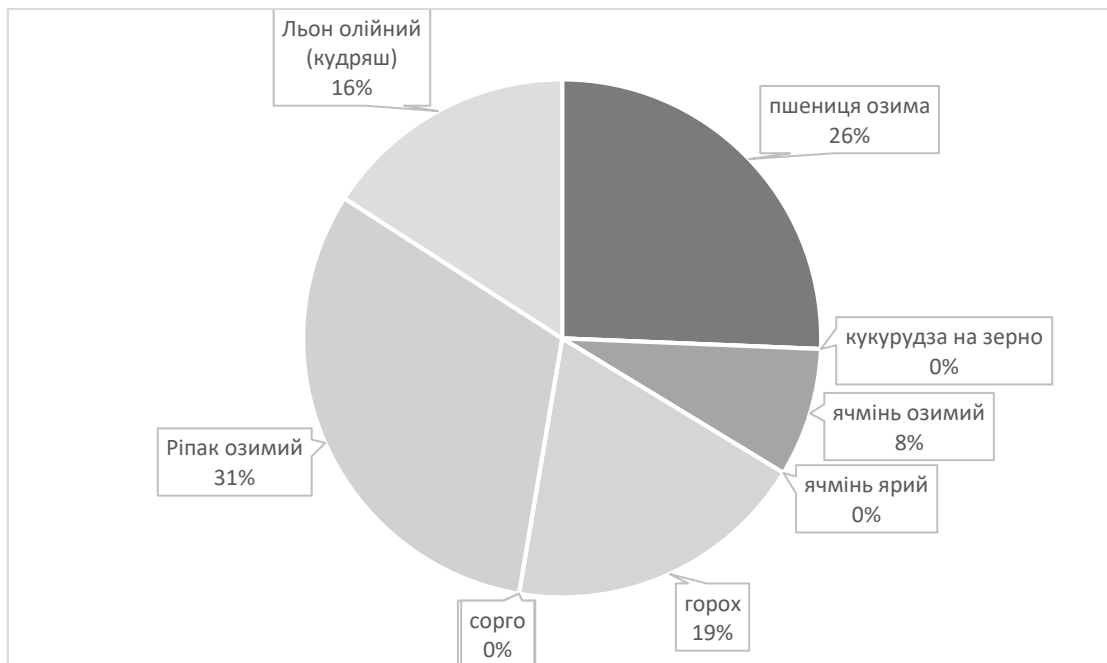


Рисунок 2. 11 - Склад і структура посівних площ у 2023 році

Джерело: Побудовано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Аналіз забезпеченості ФГ «Івушка» виробничими ресурсами у 2021–2023 роках дозволяє виділити основні тенденції змін (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Забезпеченість виробничими ресурсами ФГ «Івушка»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. у % до 2021 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	1500,0	1298,1	1317,6	87,8
в т.ч. рілля	2591,0	2553,0	1317,6	50,9
Питома вага ріллі в с.-г. угіддях, %	172,7	196,7	100,0	57,9
Вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	51304,1	58375,2	68626,7	133,8
Капіталозабезпеченість, тис.грн. на 100 га	34,2	45,0	52,1	152,3
Капіталоозброєність, тис.грн. на 1 працівника	3206,5	4490,4	6238,8	194,6
Середньорічна кількість працівників, осіб.	16	13	11	68,8
Припадає на одного працівника:				
сільськогосподарських угідь, га	93,8	99,9	119,8	127,8
ріллі, га	161,9	196,4	119,8	74,0

Джерело: Розраховано автором за звітністю ФГ «Івушка»

У період 2021–2023 років у господарстві відбулося скорочення площі сільськогосподарських угідь та ріллі, що негативно вплинуло на ефективність використання земельного ресурсу. Проте спостерігається суттєве зростання

вартості основних виробничих засобів, капіталозабезпеченості та капіталоозброєності, що пов'язано зі значним зростанням вартості основних виробничих засобів (на 33,8%) і вказує на інтенсифікацію виробництва завдяки інвестиціям у матеріально-технічну базу. Збільшення навантаження на одного працівника свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів, але водночас потребує подальшої оптимізації та впровадження нових технологій для збереження продуктивності праці.

Аналіз складу та структури оборотних активів ФГ «Івушка» за 2021–2023 роки (таблиця 2.9) дозволяє зробити висновок, загальна вартість оборотних активів збільшилася на 4812,4 тис. грн або на 9,2% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зростання обігових коштів господарства.

Таблиця 2.9 - Склад і структура оборотних активів на кінець року

Показники	2 021 р.		2 022 р.		2 023 р.		2023р. (+;-) до 2021р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси	28156,3	63,0	40924,0	90,2	41851,4	92,3	13695,1	29,3
готова продукція	9175,3	20,5	15200,0	33,5	14785,4	32,6	5610,1	12,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11767,3	26,3	806,1	1,8	1284,9	2,8	-10482,4	-23,5
Гроші та їх еквіваленти	4783,9	10,7	3615,9	8,0	6383,6	14,1	1599,7	3,4
Всього оборотних активів	44707,5	100,0	45346,0	100,0	49519,9	109,2	4812,4	9,2

Джерело: Розраховано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Обсяги запасів зросли на 29,3% та становлять 92,3% у структурі оборотних активів у 2023 році. Така тенденція вказує на накопичення ресурсів (матеріалів, насіння, добрив) для забезпечення виробничого процесу, та на уповільнення їх оборотності.

Обсяги готової продукції зросли на 12,1% та у 2023 році складала 32,6% від загальної вартості оборотних активів. Це свідчить про наявність нереалізованої продукції, що потребує поліпшення збутової політики.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги скоротилася на 23,5% і становить лише 2,8% у структурі оборотних активів у 2023 році. Це позитивний фактор, що вказує на поліпшення розрахунків із покупцями та зниження ризику неплатежів.

Гроші та їх еквіваленти становлять 14,1% оборотних активів та зросли на 1599,7 тис. грн (на 3,4%). Це свідчить про наявність вільних грошових коштів, які можуть бути використані для покриття поточних потреб підприємства.

В цілому, структура оборотних активів ФГ «Івушка» у 2023 році свідчить про збільшення запасів і готової продукції, що займають основну частку у складі активів. Незважаючи на позитивну динаміку у зростанні грошових коштів та скороченні дебіторської заборгованості, значна частка запасів свідчить про уповільнення їх оборотності та накопичення ресурсів без негайного використання.

Отже, ФГ «Івушка» достатньо забезпечено виробничими ресурсами для здійснення ефективної операційної діяльності.

2.3 Оцінка рівня результативності та ефективності операційного менеджменту

Оцінка рівня результативності та ефективності операційного менеджменту є важливим елементом успішного функціонування сільськогосподарського підприємства. Цей процес дозволяє проаналізувати, наскільки ефективно використовуються ресурси та досягаються поставлені цілі в межах операційної діяльності.

Оцінка допомагає зрозуміти, чи досягаються заплановані обсяги виробництва, врожайності або фінансові показники. Аналіз дозволяє виявити, чи використовуються ресурси (трудові, матеріальні, фінансові) оптимально для досягнення поставлених результатів. Виявлення проблемних ділянок дає

змогу оперативно вносити корективи у процеси, що підвищує загальну продуктивність підприємства.

Оцінка рівня результативності та ефективності операційного менеджменту дозволяє сільськогосподарському підприємству виявити недоліки та потенціал для покращення, оптимізувати використання ресурсів та зменшити витрати, підвищити продуктивність праці та впровадити інновації, зміцнити конкурентні позиції та підвищити фінансову стабільність.

Регулярна та об'єктивна оцінка забезпечує стратегічний розвиток фермерського господарства, що є важливою умовою його успішного функціонування в умовах сучасного ринку.

Основним показником, що характеризує ефективність використання земельних ресурсів є урожайність (Таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Урожайність сільськогосподарських культур

Види продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 у % до 2021
пшениця озима	41,3	29,3	60,1	145,4
ячмінь озимий	38,8	27,1	41,3	106,5
горох	14,6	20,3	26,6	182,2
соняшник	0,0	2,1	0,0	х
ріпак озимий	29,8	42,9	27,0	90,6

Джерело: Розраховано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Аналіз урожайності сільськогосподарських культур, що вирощуюються в ФГ «Івушка» свідчить про її зростання за більшістю культур, крім ріпаку озимого. Значне зростання урожайності показали такі культури як пшениця озима та горох. Урожайність насіння соняшнику у 2022 році склала лише 2,1 ц з 1 га, що пов'язано з несприятливими погодними умовами у цей рік.

Впровадження сучасних технологій вирощування сільськогосподарських культур та інноваційних сортів, стійких до впливу зовнішніх умов, дозволяють досягти високих результатів з виробництва.

Аналіз ефективності використання оборотних активів у ФГ «Івушка» за 2021–2023 роки (Таблиця 2.12) дозволяє зробити висновок, що у 2023 році ФГ «Івушка» вдалося частково відновити ефективність використання оборотних

активів, що проявляється у зростанні чистого доходу та покращенні оборотності дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.12 - Показники ефективності використання оборотних активів

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. до 2021 р., +/-
Сума обороту (чистий дохід від реалізації), тис.грн.	53449,2	15388,6	59831,0	47325,0
Середньорічна сума оборотних активів, тис.грн.	36119,6	45026,8	47433,0	37363,5
Середньорічна сума запасів, тис.грн.	26643,1	34540,2	41387,7	35394,7
Середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис.грн.	6766,5	6286,7	1045,5	182,0
Середньорічна сума грошових коштів, тис.грн.	2710,0	4199,9	4999,8	4996,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,4	0,1	0,3	0,0
Коефіцієнт оборотності запасів	2,0	0,4	1,4	-0,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,9	2,4	57,2	42,7
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	19,7	3,7	12,0	-3561,2
Період обороту оборотних активів, днів	973,1	4213,4	1141,6	-17,8
Період обороту запасів, днів	179,5	808,0	249,0	76,5
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	45,6	147,1	6,3	-18,6
Період обороту грошових коштів, днів	18,3	98,3	30,1	30,0
Рівень рентабельності оборотних активів, %	66,9	16,5	32,2	7,9

Джерело: Розраховано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Проте зростання запасів і тривалість їх обороту вказують на потенційні проблеми зі збутом продукції та управлінням запасами. Загальний рівень рентабельності оборотних активів показує позитивну динаміку, але залишається нижчим від показників 2021 року. Для подальшого покращення ефективності необхідно зосередитися на прискоренні обігу запасів, підвищенні оборотності активів та оптимізації управління грошовими ресурсами.

Аналіз показників використання виробничого потенціалу ФГ «Івушка» (таблиця 2.13) свідчить про позитивні тенденції у зростанні продуктивності

праці та чистому доходу, що вказує на ефективну роботу в напрямі реалізації продукції.

Таблиця 2.13 - Рівень використання виробничого потенціалу в ФГ «Івушка»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. у % до 2021 р.
<i>Рівень використання земельних угідь</i>				
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис.грн.:				
валової продукції	1911,02	895,0	1620,7	84,8
- чистого доходу (виручки) від реалізації	3502,1	1182,4	4388,7	125,3
-чистого прибутку (збитку)	1610,1	571,9	1159,2	72,0
<i>Рівень використання основних засобів виробництва</i>				
Капіталовіддача, грн.	0,56	0,20	0,3	55,7
Капіталоемкість, грн.	1,79	5,02	3,2	179,6
<i>Рівень використання оборотних засобів виробництва</i>				
Коефіцієнт обороту оборотних засобів виробництва	1,5	0,3	1,2	83,8
Тривалість обороту, днів	247,5	1056,1	295,3	119,3
<i>Рівень продуктивності праці</i>				
Вироблено валової продукції на середньорічного робітника, тис.грн.	1791,6	893,7	1941,3	108,4
Отримано чистого доходу на середньорічного робітника, тис.грн.	3283,2	1180,7	5256,7	160,1
в т.ч. в рослинництві	739,9	204,6	713,9	96,5
чистого прибутку	1509,4	571,0	1388,4	92,0

Джерело: Розраховано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Показник виробництва валової продукції на 100 га зменшився на 15,2%, що свідчить про зниження продуктивності використання земельних ресурсів. Отримання чистого доходу від реалізації на 100 га зросло на 25,3%, що демонструє позитивну динаміку завдяки покращенню ефективності реалізації продукції.

Аналіз рівня використання основних засобів виробництва свідчить про його зниження. Так капіталовіддача зменшилася на 44,3% (з 0,56 грн у 2021 році до 0,3 грн у 2023 році), що свідчить про менш ефективне використання основних засобів. Капіталомісткість навпаки зросла на 79,6%, що вказує на

підвищені інвестиції в основні засоби, які поки не приносять відповідної віддачі.

Коефіцієнт обороту оборотних засобів знизився на 16,2%, що означає повільніший обіг оборотних активів у 2023 році порівняно з 2021 роком. Відповідно спостерігається зростання тривалості їх обороту на 19,3% (з 247,5 днів до 295,3 днів), що свідчить про уповільнення використання оборотних засобів у виробничому процесі.

Зростання кількості отриманих валової продукції на одного середньорічного працівника (на 8,4%) та чистого доходу (на 60,1%,) свідчить про підвищення продуктивності праці. Однак розмір чистого прибутку на одного працівника скоротився на 8,0%, що пов'язано зі збільшенням виробничих витрат.

Аналіз показників використання виробничого потенціалу ФГ «Івушка» свідчить про позитивні тенденції у продуктивності праці та чистому доході, що вказує на ефективну роботу в напрямі реалізації продукції. Проте зниження валової продукції на 100 га, зростання тривалості обороту ресурсів та зменшення капіталовіддачі свідчать про наявність проблем із ефективним використанням земельних ресурсів та основних засобів.

Для підвищення ефективності використання виробничих ресурсів ФГ «Івушка» необхідно оптимізувати використання основних засобів для покращення капіталовіддачі, прискорити обіг оборотних засобів шляхом ефективнішого управління запасами та реалізації продукції та зосередитись на підвищенні інтенсивності використання земельних ресурсів та прибутковості рослинництва.

Аналіз показників ефективності виробничої діяльності ФГ «Івушка» (Табл. 2.14) за 2021–2023 роки показує як позитивні, так і негативні тенденції у використанні ресурсів та отриманні фінансових результатів.

Таблиця 2.14 - Показники ефективності виробничої діяльності

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р. (+;-)
Відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції	0,55	0,51	0,31	-0,23
Капіталовіддача	3,77	0,81	2,16	-1,61
Рентабельність операційної діяльності	0,82	0,95	0,81	-0,01
Рентабельність активів	0,40	0,09	0,16	-0,23
Рентабельність реалізованої продукції	0,45	0,48	0,26	-0,20

Джерело: Розраховано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Операційні витрати на 1 грн вартості реалізованої продукції зменшилися з 0,55 у 2021 році до 0,31 у 2023 році (відхилення -0,23). Це позитивний результат, що свідчить про зниження витрат на виробництво одиниці продукції та підвищення ефективності операційної діяльності.

Рентабельність операційної діяльності у 2023 році склала 0,81, що майже дорівнює рівню 2021 року. Це свідчить про стабільність операційної діяльності, незважаючи на зниження інших показників ефективності.

Зниження рентабельності активів з 0,40 у 2021 році до 0,16 у 2023 році означає, що ефективність використання активів для генерування прибутку знизилася, що є наслідком зростання витрат та меншої прибутковості діяльності.

Показник рентабельності реалізованої продукції зменшився з 0,45 до 0,26, що є свідченням зниження прибутковості реалізації продукції, через підвищення собівартості та зменшення цін на продукцію.

Показники ефективності виробничої діяльності ФГ «Івушка» демонструють суперечливі тенденції. Позитивною зміною є зниження операційних витрат на одиницю продукції, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами. Водночас спостерігається зниження капіталовіддачі, рентабельності активів і реалізованої продукції, що вказує на недостатню ефективність використання ресурсів та зменшення прибутковості діяльності.

ФГ «Івушка» у 2023 році продемонструвало змішані результати ефективності операційної діяльності (рис. 2.12).

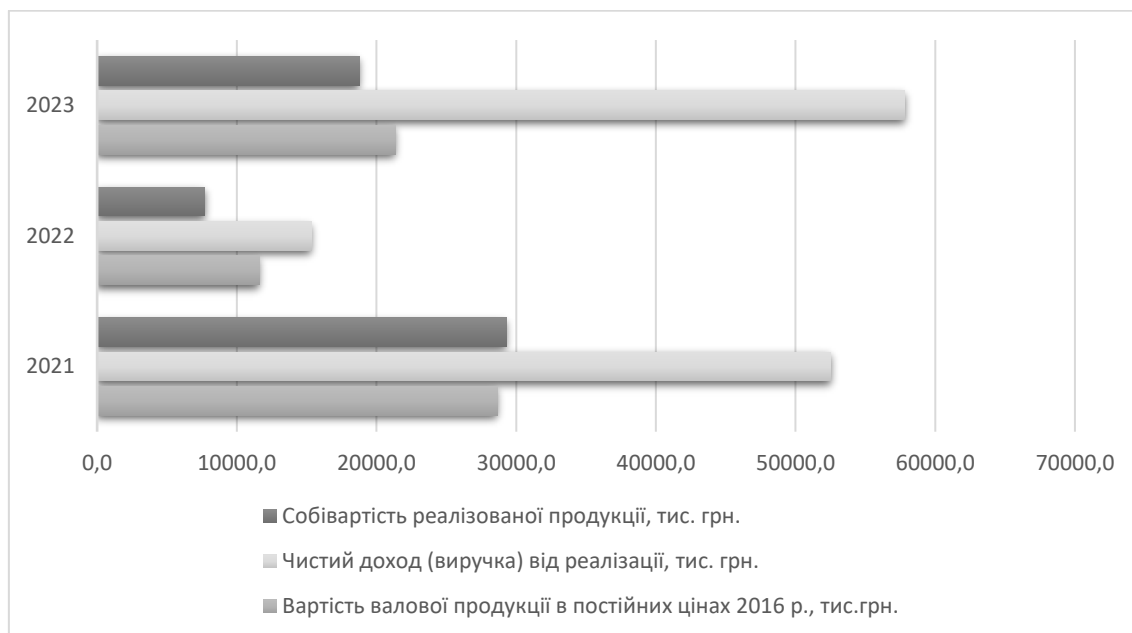


Рисунок 2.12 - Показники результативності виробничої діяльності ФГ «Івушка»

Джерело: Побудовано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Загальна вартість валової продукції в постійних цінах 2016 року (Табл. 2.15) зменшилася на 25,5% (з 28 665,3 тис. грн у 2021 році до 21 353,9 тис. грн у 2023 році). Це вказує на скорочення обсягів виробництва, що пов'язане з меншими площами сільськогосподарських угідь та несприятливими умовами.

Основним джерелом доходу залишається рослинництво, де повністю відображена динаміка чистого доходу, якій зріс на 10,1% (з 52 530,8 тис. грн у 2021 році до 57 823,6 тис. грн у 2023 році).

Собівартість реалізованої продукції знизилася на 35,8% (з 29 280,0 тис. грн до 18 788,6 тис. грн). Це свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів.

Зростання прибутку від реалізації на 67,9% свідчить про збільшення маржинальності продукції та ефективне управління продажами.

Таблиця 2.15 – Результативність та ефективність операційної діяльності
ФГ «Івушка»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. у % до 2021 р.
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	28665,3	11618,5	21353,9	74,5
в т.ч. на 1 працівника	1791,6	893,7	1941,3	108,4
на 100 га с.-г. угідь	19,1	9,0	16,2	84,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	52530,8	15348,6	57823,6	110,1
в т.ч. від рослинництва	52530,8	15348,6	57823,6	110,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	29280,0	7713,6	18788,6	64,2
Прибуток (збиток) від реалізації всього по господарству, тис. грн.	23250,8	7635,0	39035,0	167,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	24151,0	7423,3	15272,8	63,2
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) виробничої діяльності, %	79,4	99,0	207,8	261,6
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	82,5	96,2	81,3	98,6

Джерело: Розраховано автором за звітністю ФГ «Івушка»

Однак, обсяг чистого прибутку знизився на 36,8% (з 24 151,0 тис. грн до 15 272,8 тис. грн), що може пов'язано з додатковими витратами на придбання сільськогосподарської техніки у 2023 році.

Рентабельність виробничої діяльності показала суттєве зростання до 207,8% у 2023 році порівняно з 79,4% у 2021 році (збільшення у 2,6 рази). Це свідчить про підвищення прибутковості основної діяльності за рахунок зменшення собівартості продукції. При цьому, рентабельність всієї діяльності незначно знизилася на 1,4% (з 82,5% до 81,3%), що вказує на стабільність загальної прибутковості підприємства, незважаючи на коливання інших показників.

Аналіз операційної діяльності фермерського господарства «Івушка» за 2021–2023 роки показав неоднозначні результати з певними позитивними досягненнями, але й серйозними викликами, які потребують вирішення.

В цілому, ФГ «Івушка» демонструє потенціал для розвитку завдяки інвестуванню в основні засоби та зростанню продуктивності праці. Проте

ключові проблеми – зниження обсягів валової продукції, неефективне використання ресурсів та накопичення запасів – потребують уваги.

Загалом, ФГ «Івушка» має всі передумови для підвищення ефективності операційної діяльності завдяки стратегічному плануванню, оптимізації ресурсів та впровадженню сучасних управлінських підходів в операційний менеджмент в умовах глобальних змін навколишнього середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ «ІВУШКА» БОЛГРАДСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямків розвитку підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища

Глобальні зміни навколишнього середовища, такі як зміни клімату, підвищення температур, деградація ґрунтів, посухи, нерівномірність опадів та обмеженість природних ресурсів, становлять значний виклик для сільськогосподарських підприємств. У таких умовах фермерському господарству «Івушка» необхідно визначити стратегічні напрямки розвитку, які забезпечать екологічну стійкість, ресурсну ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

Основним інструментом, що дозволяє виявити основні зовнішні фактори впливу, в тому числі і фактори глобальних змін навколишнього середовища, що мають визначальний вплив на стратегію розвитку фермерського господарства, ступінь цього впливу та рівень пов'язаного з цим ризику, є методика PEST-аналізу. Сутність даної методики полягає у проведенні комплексного, системного аналізу низки соціальних, політичних, технологічних та економічних умов зовнішнього середовища організації (таблиця 3.1).

Аналіз факторів макросередовища ФГ «Івушка», виявив, що найбільш негативний вплив на його діяльність на даному етапі його розвитку здійснюють соціальні фактори, і перш за все скорочення сільського населення та трудових ресурсів, що пов'язано з урбанізацією та міграцією населення, що призводить до дефіциту кваліфікованої робочої сили в сільській місцевості, що є загрозою для фермерських господарств.

Таблиця 3.1 - PEST- аналіз тенденцій макросередовища, що мають значний вплив на розвиток ФГ «Івушка»

Політика	Оцінка	Економіка	Оцінка
Політична стабільність	-5	Доступність кредитів	+ 2
Екологічна політика	+2	Зовнішньоекономічні умови	+ 2
Інтеграція з ЄС	+ 2	Ефективність управління витратами	+ 2
Зміни в законодавстві	+1	Інфляція та зниження купівельної спроможності	- 2
Державна підтримка аграрного сектору	+2	Коливання цін на продукцію та ресурси	-3
	+ 2		+1
Соціум	Оцінка	Технологія	Оцінка
Чисельність сільського населення та трудових ресурсів	- 3	Впровадження інноваційних агротехнологій	+3
Попит на органічну та екологічно чисту продукцію	+3	Розвиток автоматизації та механізації	+2
Демографічна структура населення	- 2	Цифровізація управління господарством	+3
Рівень безробіття	- 2	Інновації в селекції та генетиці	+2
Соціальні програми та підтримка сільських територій	+ 3	Розвиток альтернативної енергетики	+3
	- 1		+ 13

Джерело: розроблено автором

Зміна демографічної структури населення, а саме старіння сільського населення зменшує можливість залучення молодих працівників у сільськогосподарський сектор.

Позитивний вплив на розвиток ФГ «Івушка» має фактор попиту на органічну та екологічно чисту продукцію. Споживачі все більше орієнтуються на здорове харчування, що створює можливості для розвитку органічного землеробства.

Державні та міжнародні програми розвитку сільських територій сприяють покращенню інфраструктури та умов праці, посилюючи позитивний вплив фактору Соціальні програми та підтримка сільських територій.

Політичне середовище визначає правила гри для аграрного сектору через регулювання, підтримку та зовнішні відносини. В цілому політичні

фактори здійснюють позитивний вплив на розвиток підприємства, але значний негативний вплив на діяльність ФГ «Івушка» та і взагалі на діяльність всіх підприємств України зробив такий чинник, як військові дії, які вплинули негативно в цілому на економічне становище країни. Військові конфлікти, зміни у владі та загальна нестабільність у державі створюють загрози для інвестицій та експорту продукції.

Позитивний вплив має наявність програм субсидій, грантів, пільгового кредитування та компенсації вартості техніки, що створює можливості для розвитку фермерських господарств.

Зміни в законодавстві, а саме регулювання земельного ринку, оподаткування, квоти на експорт та екологічні стандарти позитивно впливають на діяльність господарств.

Орієнтація на європейські стандарти якості продукції відкриває доступ до нових ринків збуту, але потребує значних інвестицій для сертифікації.

Екологічна політика, сенсі посилення вимог щодо використання добрив і засобів захисту рослин стимулює впровадження сталих агротехнологій.

Технологічний прогрес відіграє ключову роль у підвищенні ефективності та стійкості виробництва і має найбільший позитивний вплив на розвиток ФГ «Івушка». Серед основних факторів, що найбільш позитивно впливають, треба виділити такі чинники, як впровадження інноваційних агротехнологій (точне землеробство, GPS-навігація, використання дронів для моніторингу полів), розвиток автоматизації та механізації, цифровізація управління господарством (впровадження ERP-систем, систем моніторингу стану ґрунтів та аналітичних інструментів), інновації в селекції та генетиці (використання посухостійких та високопродуктивних сортів культур), Розвиток альтернативної енергетики (сонячні панелі та біоенергетичні установки).

Економічне середовище визначає фінансові можливості господарства, його доходи та витрати. PEST- аналіз виявив в цілому незначний його позитивний на розвиток ФГ «Івушка». Коливання цін на продукцію та ресурси

має значний негативний вплив у зв'язку зі зростанням цін на паливо, добрива, насіння та техніку впливає на собівартість продукції. Інфляція та зниження купівельної спроможності також має негативний вплив. Доступ до фінансування оцінюється як позитивний, тому що підприємство має можливість отримання кредитів, грантів чи інвестицій для розвитку, що є ключовим фактором стабільності господарства.

Аналіз факторів макросередовища дав змогу визначити ступінь їх впливу на розвиток ФГ «Івушка». Завдання управління операційною діяльністю підприємства полягає в тому, щоб звести до мінімуму всі неконтрольовані фактори середовища і знайти можливості впливати на контрольовані фактори.

Отже, ФГ «Івушка» працює у динамічному зовнішньому середовищі, на яке впливають соціальні, політичні, технологічні та економічні фактори. Для адаптації до сучасних викликів господарству необхідно впроваджувати технологічні інновації для підвищення ефективності виробництва, використовувати державні програми та міжнародні ініціативи для залучення фінансування, оптимізувати ресурси (землю, воду, енергію) для стійкого розвитку в умовах змін клімату, орієнтуватися на потреби ринку та виробництво екологічно чистої продукції.

Провести детальне вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства дозволяє традиційний метод SWOT - аналізу. SWOT-аналіз є одним із найефективніших методів стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

SWOT-аналіз є невід'ємною частиною стратегічного планування для ФГ «Івушка». Він дозволяє сформулювати чіткі стратегічні напрямки, які враховують як внутрішні можливості, так і виклики зовнішнього середовища, зокрема глобальні зміни клімату. Використання результатів SWOT-аналізу забезпечить господарству адаптацію до нових умов, підвищення ефективності діяльності та досягнення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Для фермерського господарства «Івушка», яке працює в умовах глобальних змін навколишнього середовища, SWOT-аналіз є ключовим інструментом для розробки стійких стратегічних напрямків розвитку. На основі SWOT-аналізу можна розробити стратегії, які враховують сильні сторони та можливості для подолання слабких місць і загроз. Для ФГ «Івушка» це особливо важливо в умовах зростаючих викликів змін клімату, необхідності раціонального використання ресурсів та конкуренції на аграрному ринку.

SWOT-аналіз забезпечує інформаційну основу для ухвалення рішень щодо інвестицій у техніку, інноваційні технології, оптимізації використання ресурсів та планування збуту продукції.

За допомогою SWOT-аналізу (табл. 3.2) нами визначено зовнішні можливості і загрози та сильні і слабкі сторони ФГ «Івушка», що можуть бути використані для розробки та обґрунтування стратегічних напрямків розвитку господарства в умовах глобальних змін навколишнього середовища.

Отже, сильними сторонами для ФГ «Івушка» є те, що підприємство має зручне місце розташування, що дає можливість підприємству швидко і з невеликими витратами реалізовувати продукцію. Високій рівень кваліфікації працівників дозволяє використовувати досягнення сучасних технологій і впроваджувати їх у виробництво. Господарство має досвід у вирощуванні зернових культур і наявність сучасної техніки.

SWOT-аналіз виявляє загрози, пов'язані зі змінами клімату (посухи, нерівномірність опадів, ерозія ґрунтів), та можливості впровадження рішень щодо використання посухостійких сортів культур (сорго, нут, просо), впровадження крапельного зрошення та систем точного землеробства для оптимального використання води.

Аналіз внутрішніх можливостей господарства (оснащеність технікою, кваліфіковані кадри) дозволяє визначити такі напрями для підвищення ефективності як раціональне використання земель за допомогою сівозмін та впровадження ресурсоощадних технологій та відновлення ґрунтів.

Таблиця 3.2 - Матриця SWOT-аналізу ФГ «Івушка»

	Можливості	Загрози
	1. Диверсифікації діяльності 2. Впровадження сучасних агротехнологій. 3. Попит на екологічну продукцію. 4. Державна підтримка аграрного сектору.	1. Зростання витрат на ресурси. 2. Нестабільність цін на аграрну продукцію. 3. Зниження родючості ґрунтів 4. Зміни клімату (посухи, ерозія)
Сильні сторони	Поле "СІМ"	Поле "СІЗ"
1. Наявність сучасної техніки. 2. Наявність висококваліфікованих працівників 2. Сталі контакти з партнерами 4. Зручне місце розташування 5. Досвід у вирощуванні зернових культур	1. Підвищення ефективності ресурсів шляхом автоматизації та цифровізації. 2. Розвиток органічного виробництва для виходу на преміальні ринки. 3. Формування позитивного іміджу підприємства з метою залучення інвестицій. 4. Сертифікація продукції для виходу на міжнародні ринки.	1. Використання сортів рослин стійких до негативного впливу природно-кліматичних умов використовуючи високу кваліфікацію працівників. 2. Використання технологій ощадливого виробництва
Слабкі сторони	Поле "СЛМ"	Поле "СЛЗ"
1. Недостатня ефективність використання ресурсів. 2. Залежність від погодних умов 3. Наявність збиткових видів продукції 4. Сезонність продукції, що виробляється 5. Обмеженість площ сільгоспугідь.	1. Оптимізація земельних ресурсів через сівозміни та точне землеробство. 2. Розвиток нових напрямків діяльності 3. Впровадження інноваційних технологій для зрошення та моніторингу полів. 4. Залучення інвестицій та державної підтримки для технічного оновлення.	1. Страхування продукції і посівів. 2. Диверсифікація виробництва та створення резервів для мінімізації ризиків. 3. Розробка заходів з рекультивації земель.

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз допомагає оцінити ринкові можливості, такі як зростання попиту на екологічно чисту продукцію, тому пропонується розробка стратегій органічного землеробства та сертифікація продукції для виходу на міжнародні ринки.

Отже, виходячи з проведеного аналізу пропонуємо ФГ «Івушка» обрати стратегії адаптації до змін клімату.

З огляду на виклики глобальних змін навколишнього середовища, зокрема зміни клімату, деградацію ґрунтів, нестабільність погодних умов та обмеженість природних ресурсів, ФГ «Івушка» має адаптувати свою стратегію розвитку. Основні акценти будуть спрямовані на екологічну стійкість, ресурсоощадність та адаптацію до змін клімату.

Для успішного розвитку фермерського господарства «Івушка» в умовах глобальних змін навколишнього середовища необхідно дотримуватися поетапного підходу до стратегічного управління. Основними етапами є аналіз, планування, реалізація та контроль.

Таблиця 3.3 - Характеристика етапів стратегії адаптації до змін клімату у структурі стратегічного управління ФГ «Івушка»

Етапи стратегічного управління	Напрями діяльності стратегії адаптації до змін клімату
1	2
Аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін господарства, а також можливостей і загроз (ефективність використання ресурсів, зміни клімату, попит на екологічну продукцію). Оцінка земельного банку, технічного забезпечення, трудових ресурсів, фінансових можливостей. Дослідження ринкових тенденцій, змін у законодавстві, кліматичних умов та споживчих уподобань. Аналіз рентабельності, собівартості продукції, оборотності активів та прибутковості діяльності. Ідентифікація можливих ризиків (посухи, зниження врожайності, нестабільність цін на ресурси) та їх впливу на господарство.
Планування	Формулювання стратегічних цілей: підвищення врожайності основних культур через впровадження сучасних агротехнологій; оптимізація ресурсів (земель, води, енергії) для підвищення ефективності виробництва; розвиток екологічно чистого виробництва для виходу на нові ринки Визначення конкретних заходів: закупівля нової техніки, впровадження крапельного зрошення, модернізація складського господарства. Планування необхідних ресурсів (фінансових, трудових, технологічних). Розрахунок необхідних інвестицій, джерел фінансування (державні програми, кредити, власні кошти). Оцінка очікуваних витрат та доходів. Розробка короткострокових і довгострокових стратегій: короткострокові (1–2 роки): модернізація техніки, зменшення собівартості продукції; довгострокові (3–5 років): впровадження інноваційних технологій, розвиток органічного виробництва.
Реалізація	Модернізація технічної бази: закупівля нових енергоефективних тракторів та техніки для точного землеробства; впровадження технологій для автоматизації робіт. Впровадження інновацій: використання систем моніторингу стану полів (дрони, супутникові дані, IoT-сенсори);

	перехід на посухостійкі сорти культур для адаптації до змін клімату. Організація ресурсозберігаючих процесів: впровадження крапельного зрошення та системи обліку водоспоживання; оптимізація внесення добрив та ЗЗР через точне землеробство. Розвиток екологічно чистого виробництва: початок виробництва органічної продукції; отримання відповідних сертифікатів для виходу на міжнародні ринки. Навчання персоналу: підвищення кваліфікації працівників для роботи з новими технологіями та технікою; проведення тренінгів з ефективного землекористування та управління ресурсами.
Контроль	Відстеження ключових показників ефективності (КПІ): продуктивність (валова продукція на 1 га, на 1 працівника); собівартість продукції та її динаміка; коефіцієнти використання ресурсів (капіталовіддача, рентабельність). Аналіз відхилень від плану: виявлення причин відхилень у виконанні стратегічних завдань; коригування заходів для досягнення цілей. Фінансовий контроль: Аналіз фактичних витрат та доходів у порівнянні з плановими показниками. Моніторинг кліматичних ризиків та ефективності впроваджених заходів. Зворотний зв'язок: оцінка результатів та ефективності стратегічних рішень з можливістю їх коригування.

Джерело: Побудовано автором

На етапі аналізу визначаються внутрішні ресурси, зовнішнє середовище та основні виклики, що впливають на діяльність ФГ «Івушка». За його результатами ми отримаємо повну картину поточного стану підприємства, яка дозволяє обґрунтувати стратегічні напрямки розвитку та визначити пріоритетні завдання.

На етапі планування розробляється стратегія розвитку з урахуванням результатів аналізу та формуються чіткі цілі і завдання для досягнення стратегічних результатів, що дозволяє отримати стратегічний план дій, який містить чітко визначені цілі, заходи, ресурси та терміни реалізації для розвитку ФГ «Івушка».

Етап реалізації передбачає впровадження запланованих заходів для досягнення стратегічних цілей.

Етап контролю забезпечує моніторинг виконання плану, оцінку результатів і внесення необхідних коригувань. Контроль забезпечує системний моніторинг ефективності стратегічного плану та можливість своєчасного коригування дій для досягнення поставлених цілей.

Такий підхід дозволить ФГ «Івушка» адаптуватися до нових умов, підвищити ефективність діяльності та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Мета операційної стратегії ФГ «Івушка» повинна впливати із мети загальної стратегії підприємства і одночасно впливати на її зміст та сприяти її досягненню. Загальна стратегія розвитку підприємства формує основу, на якій базується стратегія адаптації до змін клімату, що визначає її сутність та напрямки діяльності.

На основі отриманих даних визначено місію для ФГ «Івушка», що буде сформована наступним чином: Забезпечення сталого розвитку господарства шляхом ефективного використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та підвищення якості продукції рослинництва для задоволення потреб ринку і досягнення фінансової стабільності.

Відповідно до місії ФГ «Івушка» сформовано глобальна ціль операційної стратегії адаптації до змін клімату. Глобальною ціллю для визначаємо Підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення сталого розвитку фермерського господарства «Івушка». Відповідно до глобальної цілі зазначено цілі 2-го та 3-го рівнів, що графічно зображено у вигляді «дерева цілей» на рисунку 3.1.

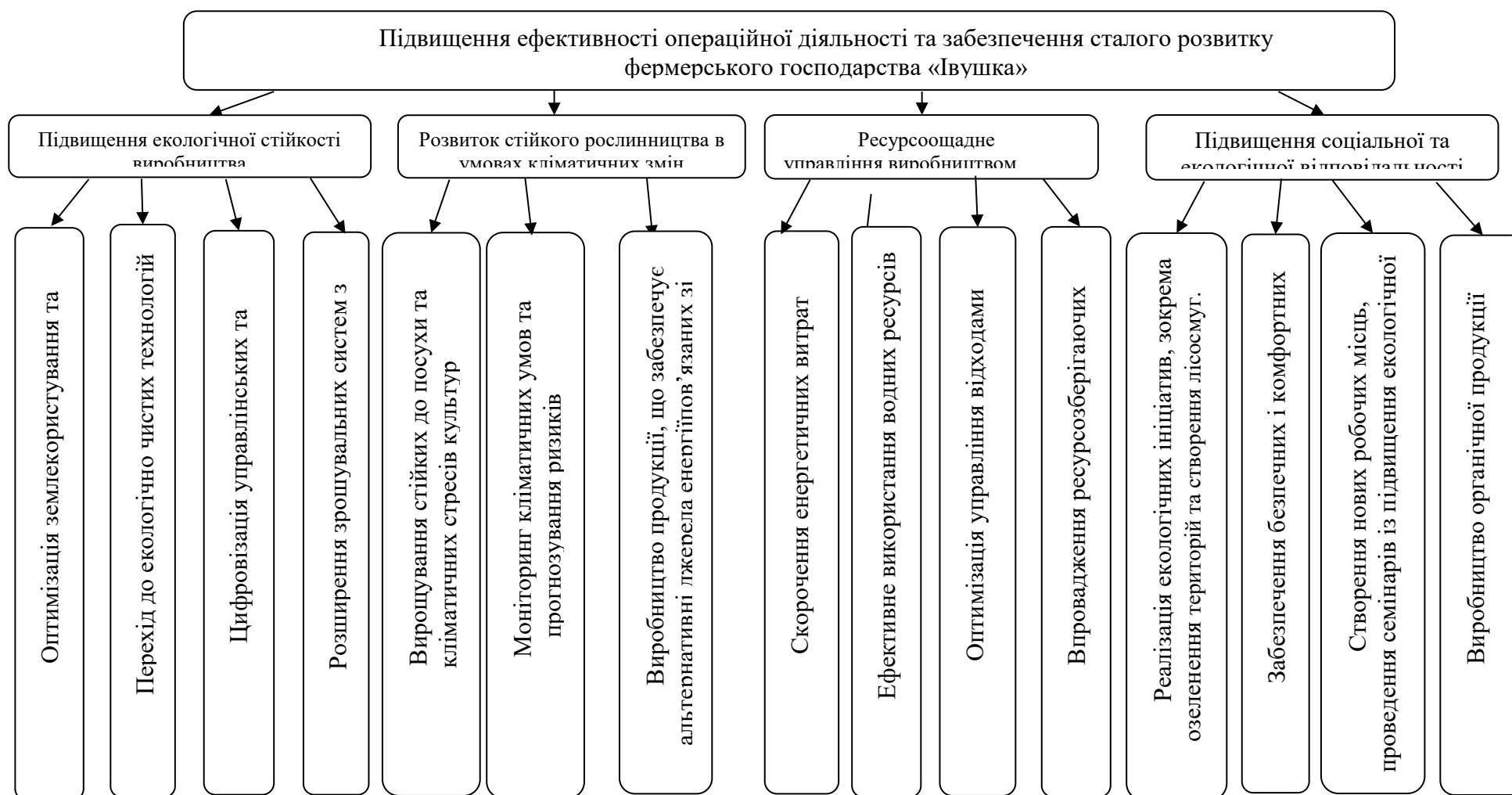


Рисунок 3.1 - Дерево-цілей розвитку ФГ «Івушка» відповідно до операційної стратегії адаптації до змін клімату

Операційна стратегія адаптації до змін клімату є ключовою для забезпечення стійкості та ефективності діяльності ФГ «Івушка». Вона дозволяє господарству зменшити ризики, пов'язані зі змінами клімату, підвищити продуктивність ресурсів та забезпечити довгостроковий розвиток.

3.2. Управлінські механізми реалізації операційної стратегії адаптації до змін клімату

Реалізація операційної стратегії адаптації до змін клімату в ФГ «Івушка» потребує впровадження комплексного підходу, який включає управлінські механізми для ефективного планування, координації, моніторингу та коригування діяльності господарства. Ці механізми спрямовані на мінімізацію впливу негативних наслідків змін клімату, збереження ресурсів та забезпечення сталого розвитку.

Управлінські механізми реалізації стратегії адаптації до змін клімату в ФГ «Івушка» базуються на інтеграції інноваційних технологій, ефективному використанні ресурсів і адаптивному підході до управління. Їх реалізація забезпечить стабільність виробництва, підвищення ефективності діяльності та стійкість до кліматичних викликів у довгостроковій перспективі (табл. 3.4).

Реалізація цих стратегічних напрямків дозволить ФГ «Івушка» забезпечити стабільність виробництва, підвищити прибутковість та зберегти екологічну стійкість в умовах сучасних викликів.

Таблиця 3.4 – Управлінські механізми та очікуваний результат від впровадження операційної стратегії адаптації до змін клімату

Цілі	Обґрунтування	Механізми впровадження	Очікуваний результат
1	2	3	4
Оптимізація використання земельних ресурсів	Зменшення обсягів сільськогосподарських угідь та деградація ґрунтів вимагають підвищення ефективності використання земель. Глобальні зміни клімату спричиняють зниження врожайності через посухи та ерозію ґрунтів.	Впровадження сівозмін із бобовими культурами для підвищення родючості та збереження ґрунтів. Використання точного землеробства (GPS-навігація, сенсори вологості та аналіз ґрунтів) для оптимізації обробітки земель. Застосування органічних добрив та сидератів для відновлення структури ґрунту.	Підвищення врожайності на 1 га на 10–15%. Зменшення витрат на добрива та хімічні засоби захисту рослин на 20%.
Розвиток стійкого рослинництва в умовах кліматичних змін	Посухостійкі культури та адаптовані сорти є ключем до стабільної врожайності в умовах кліматичних змін.	Впровадження посухостійких культур (сорго, просо, нут) для зниження ризиків від кліматичних стресів. Використання сертифікованого насіння нових сортів з високою стійкістю до хвороб та шкідників. Диверсифікація культур для мінімізації ризиків і підвищення фінансової стабільності	Збільшення стабільності врожайності на 10–15%. Зниження залежності від погодних умов.
Ресурсоощадне управління виробництвом	Підвищення вартості енергоносіїв та необхідність скорочення викидів вимагають впровадження енергоефективних рішень.	Перехід на енергоощадну техніку з нижчим споживанням пального. Використання сонячних панелей для електрифікації складських приміщень і виробничих об'єктів. Впровадження біоенергетичних технологій (отримання біогазу з сільськогосподарських відходів).	Зменшення енергозатрат на 20–25%. Скорочення операційних витрат на 10–15%.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Підвищення соціальної та екологічної відповідальності	Сталий розвиток вимагає відповідальності перед громадою та навколишнім середовищем.	Впровадження екологічних стандартів для збереження ґрунтів, води та біорізноманіття. Організація програм навчання працівників щодо стійких агротехнологій. Створення захисних лісосмуг та озеленення територій для боротьби з ерозією.	Покращення екологічності виробництва. Підвищення соціального іміджу господарства.

Джерело: Побудовано автором

Розробка стратегії охоплює аналіз і визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які адаптуються та оформлюються у вигляді стратегічних програм і проєктів. Мета операційної стратегії, як складова загальних стратегічних цілей, відображає бажаний результат діяльності організації, що досягається через впровадження нововведень у встановлені терміни та з обмеженими ресурсами. Такі нововведення спрямовані на радикальне та якісне покращення операційної діяльності підприємства.

Ключовим елементом реалізації стратегії адаптації до змін клімату є ефективне ресурсне забезпечення, яке повинно органічно поєднуватися з цілями стратегії. У цьому контексті аналізується взаємозв'язок між ресурсами та цілями, а також їхній вплив на формування операційної стратегії підприємства (рисунок 3.2). Операційні цілі підприємства витікають із загальних стратегічних орієнтирів, а ресурсна база визначає необхідний інноваційний потенціал для їх реалізації.

Важливою умовою при забезпеченні управління операційною діяльністю ФГ «Івушка» є вирішення питання щодо організації та фінансової відокремленості цього процесу.

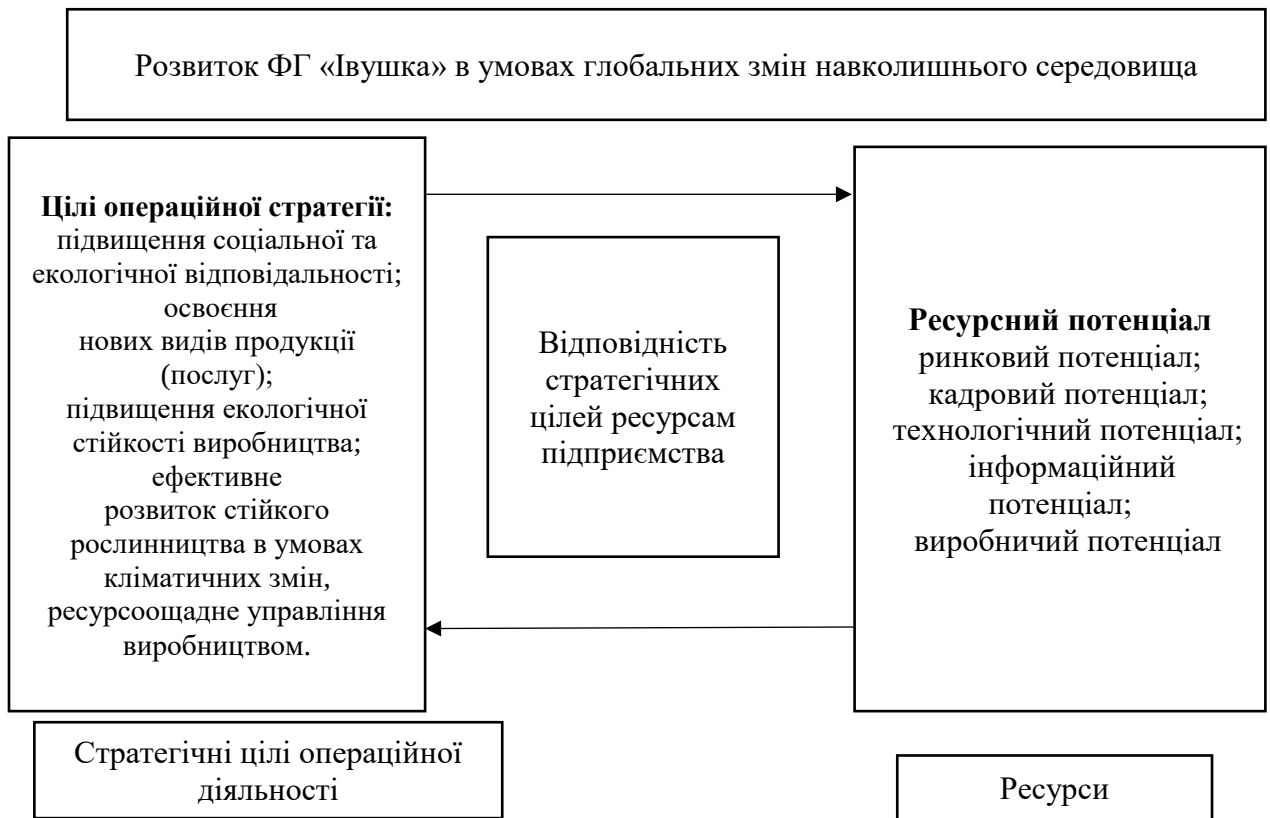


Рисунок 3.2 - Формування стратегічного розвитку ФГ «Івушка» у взаємодії цілей підприємства та ресурсної складової

Джерело: Побудовано автором

Організація управління операційною діяльністю підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища має здійснюватися на основі певних принципів та вимог (таблиця 3.5).

Дотримання цих вимог дозволяє підприємствам, таким як ФГ «Івушка», ефективно адаптуватися до змін навколишнього середовища, забезпечити стійке зростання, підвищити продуктивність операційної діяльності та зберегти екологічний баланс.

Організаційна структура управління операційною діяльністю підприємства – це сукупність технологічних та інформаційних підрозділів, що здійснюють основну творчу діяльність, спрямовану на створення інтелектуального продукту. Крім цього до зазначеної структури входять управлінські, виробничі, фінансові та допоміжні підрозділи, які забезпечують реалізацію операційної стратегії та виконання операційних планів.

Таблиця 3.5 – Принципи управління операційною діяльністю підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища

Принцип	Зміст
Гнучкість та адаптивність	Система управління повинна швидко реагувати на зовнішні виклики, включаючи кліматичні зміни, коливання ринку, технологічні інновації та зміни в законодавстві.
Рациональне використання ресурсів	Управління операційною діяльністю має забезпечувати ефективне використання землі, води, енергії та трудових ресурсів з метою зменшення витрат та збереження екологічної стійкості.
Використання сучасних технологій	Впровадження інноваційних рішень, таких як точне землеробство, цифрові платформи для управління ресурсами, автоматизація процесів та аналіз великих даних для прийняття рішень.
Екологічна відповідальність	Операційна діяльність має відповідати екологічним стандартам, мінімізувати негативний вплив на довкілля та сприяти відновленню природних ресурсів.
Інтеграція з довгостроковою стратегією розвитку	Управління операційною діяльністю повинно відповідати стратегічним цілям підприємства, спрямованим на адаптацію до змін клімату, забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.
Ефективність управління ризиками	Система управління має передбачати аналіз ризиків, пов'язаних із змінами клімату, та розробку механізмів їх мінімізації, таких як диверсифікація продукції або впровадження страхових програм.
Підвищення продуктивності праці	Організація повинна забезпечувати підвищення продуктивності працівників через навчання, впровадження сучасної техніки та оптимізацію робочих процесів.
Залучення інвестицій та фінансове планування	Управління має бути орієнтоване на залучення інвестицій для впровадження адаптаційних технологій і модернізації виробничих процесів, а також на ефективне планування фінансових ресурсів.
Контроль та моніторинг результатів	Впровадження системи постійного моніторингу ефективності операційної діяльності та ключових показників, які дозволяють оцінювати прогрес і вчасно вносити корективи в плани.
Взаємодія з зацікавленими сторонами	Забезпечення ефективної співпраці з постачальниками, клієнтами, місцевими громадами, державними органами та іншими зацікавленими сторонами для узгодження цілей і дій в умовах глобальних викликів.

Джерело: Побудовано автором

Під час управління операційної діяльністю ФГ «Івушка» в умовах глобальних змін навколишнього середовища, як мінімум, необхідно: здійснювати збір даних про вплив на операційні процеси як внутрішніх, так і

факторів навколишнього середовища, проводити їх обробку, узагальнювати та аналізувати; генерувати інноваційні ідеї; ставити завдання перед функціональними підрозділами; вирішувати проблему мотивації персоналу, включеного в операційні процеси; здійснювати моніторинг всього процесу управління операційної діяльністю.

Система мотивації повинна бути інтегрована з операційною стратегією господарства, включаючи адаптацію до кліматичних змін, екологічну стійкість та підвищення ефективності виробництва. Необхідно враховувати особисті потреби, професійний рівень та очікування працівників для створення індивідуальних програм стимулювання.

Матеріальна винагорода працівників має базуватися на забезпеченні конкурентоспроможного рівня оплати праці, доплат за додаткові зусилля та виконання екологічних ініціатив, надання бонусів за досягнення показників ефективності, економії ресурсів чи впровадження інновацій.

Нематеріальна мотивація має забезпечувати визнання та заохочення працівників за їхній внесок у розвиток підприємства, досягнення екологічних цілей та адаптаційних заходів. Необхідним є організація навчань, тренінгів та можливостей для професійного розвитку, пов'язаних із використанням сучасних агротехнологій і практик. Важливим є мотивування працівників до впровадження нових ідей, участі в адаптаційних проєктах та раціоналізації виробничих процесів. Стимулювання командної роботи через преміювання колективів за досягнення спільних цілей, таких як зниження впливу на навколишнє середовище або економія ресурсів, має позитивний вплив на загальну продуктивність праці.

Одним з напрямків мотиваційної системи має бути забезпечення комфортних, безпечних та екологічно чистих умов праці, що відповідають сучасним стандартам, впровадження технологій, які зменшують фізичне навантаження працівників (автоматизація, механізація).

Забезпечення соціальної підтримки, реалізація соціальних програм для працівників і їхніх сімей (медичне страхування, фінансова допомога,

підтримка в складних життєвих обставинах) є важливим елементом мотивації працівників в сучасних умовах.

Система мотивації повинна враховувати зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до потреб працівників і викликів підприємства.

Екологічна відповідальність працівників забезпечує заохочення працівників до дотримання принципів сталого розвитку, раціонального використання ресурсів та участі в екологічних ініціативах підприємства.

Отже, мотивація персоналу в умовах глобальних змін навколишнього середовища має бути спрямована не лише на досягнення фінансових і виробничих цілей, але й на формування екологічної свідомості, залучення працівників до адаптаційних заходів та підтримку їхнього професійного і соціального розвитку. Такий підхід забезпечує високу продуктивність, інноваційність та ефективність роботи персоналу, що є критично важливим для стійкого розвитку ФГ «Івушка».

Забезпечення виконання поставлених завдань, своєчасного отримання інформації про хід реалізації операційної програми та прийняття коригувальних управлінських рішень потребує впровадження моніторингу інноваційної діяльності на всіх її етапах.

Організація системи моніторингу управління інноваційною діяльністю підприємства включає такі заходи: визначення підрозділів, які беруть участь у моніторингу; організація їхньої роботи для забезпечення ефективності функціонування системи моніторингу; підготовка кваліфікованих фахівців, здатних якісно здійснювати моніторинг; визначення джерел і засобів отримання необхідної інформації; систематизація, обробка та аналіз даних моніторингу; прийняття рішень для підтримки забезпечення операційної діяльності та її регулювання.

Моніторинг управління операційною діяльністю доцільно реалізовувати в кілька етапів:

1. Перший етап передбачає збір та аналіз інформації за основними напрямками забезпечення операційної діяльності: кадрове забезпечення; стан

та ефективність використання матеріально-технічної бази; фінансовий стан операційної діяльності; реалізація інноваційних проєктів.

2. Другий етап полягає в діагностиці стану забезпечення операційної діяльності на момент завершення досліджень і формуванні перспективного висновку щодо стану об'єкта моніторингу.

3. Третій етап базується на результатах діагностики та передбачає розробку кількох варіантів забезпечення процесів операційної діяльності з урахуванням коротко-, середньо- та довгострокової перспективи. Найбільш оптимальний із запропонованих варіантів визначається як основа для розробки рекомендацій та прийняття рішень.

4. Четвертий етап включає розробку рекомендацій щодо забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства відповідно до обраного варіанту. Також оцінюється ефективність заходів, спрямованих на подальший інноваційний розвиток.

Цей підхід дозволяє систематично оцінювати стан забезпечення операційної діяльності, приймати обґрунтовані рішення та формувати ефективні рекомендації для підтримки сталого розвитку підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища.

Для забезпечення ефективності операційної діяльності в умовах глобальних змін навколишнього середовища необхідно вдосконалювати управлінські підходи, орієнтуючись на екологічну стійкість, інноваційність та адаптацію до сучасних викликів.

Отже, удосконалення управління операційною діяльністю ФГ «Івушка» в умовах глобальних змін навколишнього середовища має базуватися на інтеграції інноваційних технологій, оптимізації ресурсів, підвищенні кваліфікації персоналу, розвитку екологічної відповідальності та ефективному управлінні ризиками. Реалізація запропонованих заходів дозволить господарству не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3.3. Управління розвитком нових напрямків операційної діяльності ФГ «Івушка»

Глобальні зміни навколишнього середовища, зокрема зміни клімату, виснаження природних ресурсів, деградація ґрунтів, нестабільність опадів та інші екологічні виклики, ставлять перед фермерськими господарствами нові завдання. У цих умовах ФГ «Івушка» має розширювати та адаптувати напрямки операційної діяльності, щоб залишатися конкурентоспроможним, екологічно стійким та економічно успішним.

Отже, управління розвитком нових напрямків операційної діяльності є ключовим завданням для ФГ «Івушка» в умовах глобальних змін навколишнього середовища. Інтеграція адаптивних підходів, інноваційних технологій та екологічних стандартів забезпечить стабільність виробництва, зростання доходів та екологічну стійкість господарства. Це дозволить не лише ефективно відповідати на сучасні виклики, але й створити базу для довгострокового сталого розвитку.

Для вирішення цього завдання пропонується для ФГ «Івушка» проєкт вирощування овочів в теплиці методом гідропоніки.

Мета проєкту – забезпечення потреб населення Одеської області продукцією овочівництва захищеного ґрунту власного виробництва, забезпечення продовольчої безпеки.

Мета інвестиційного проєкту – постачання населення свіжими, екологічно безпечними овочами протягом усього року. Новітні технологічні рішення разом з відбором та сертифікацією виробленої продукції дозволять виробляти продукцію з високими смаковими якостями, відмінним зовнішнім виглядом, довгим терміном зберігання, недорого, екологічно чисту та здорову.

Ключові проблеми:

- загальне скорочення чисельності населення внаслідок природної втрати і міграційний відтоку пов'язаного з військовими діями (насамперед – працездатного населення);

- недостатній рівень розвитку виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури;
- залежність населення від імпортованих продуктів харчування (зокрема овочів) та низький рівень якості даних продуктів;
- дефіцит добре оплачуваних робочих місць.

Реалізація інвестиційного проекту дозволить вирішити такі соціальні завдання:

- забезпечення продовольчої безпеки населення Одеської області за допомогою вирощування продукції овочівництва;
- поліпшення рівня життя та праці населення, залучення до регіону додаткових інвестицій у розвиток інфраструктури;
- зростання соціально-економічного розвитку села.

Період реалізації проекту: 2025-2029 роки.

Щоб збільшити економічну ефективність у виробництві овочів захищеного ґрунту будуть використані новітні технології та обладнання, що дозволить знизити собівартість продукції, збільшити врожайність, покращити якість продукції та зробити більш привабливою роботу овочівників та фахівців.

Застосування методу гідропоніки з малооб'ємним методом вирощування рослин (методом проточної гідропоніки), що дозволяє вирішувати основне завдання – щодня постачати на ринок зелень та овочі незалежно від пори року.

Овочеві культури, що вирощуються методом проточної гідропоніки, реалізуються живими та ще зростаючими рослинами, так можна зберегти і донести до споживача повноту біологічної та поживної цінності продукту.

Пропонується побудова теплиці промислової багатосекційної. Каркас теплиці буде придбаний в компанії Вишневий сад [73].

Теплиця є збірною конструкцією, що збирається з різних елементів повної заводської готовності, складається конструктивно з стійок, ферм із паралельними поясами, прогонів, водозбірних лотків (є силовими елементами конструкції), а також елементів міцності. Пропонується придбати теплицю під

дві плівки з надувом. Цей тип теплиць забезпечує сприятливі умови для вирощування рослин, в період нехолодної зими і ранньої весни. «Надувний повітряний шар між двома плівками створює додаткову теплоізоляцію, що дозволяє знизити витрати на обігрів» [73]. Компанія має 12-річний досвід роботи з виробництва теплиць, співпрацює зі світовими виробниками. Пропонує вигідні умови покупки.

Таблиця 3.6 - Опис тепличного комплексу

Тип теплиці	Тунельна
Висота	4,5 м
Ширина прольоту	10 м
Відстань між арками	2,0 м (стандарт)
Площа теплиці	200 м ²
Довжина теплиці	20 м
Каркаси теплиць	труби гарячого цинкування з діаметром від 25 до 57 мм
Матеріал покриття покрівлі	2 плівки з надувом
Матеріал покриття торців	Полікарбонат 8 мм. 2 подвійні двері та 2 кватирки.
Вентиляція	Торцеве провітрювання
Вартість	165 000 грн.
Кількість теплиць	1

Джерело: Побудовано автором

Теплиця покрита подвійною світлостабілізованою поліетиленовою плівкою із захитою від руйнування UF випромінювання з антиконденсатним покриттям, гарантійний термін служби 60 місяців. Для кріплення передбачені алюмінієві профілі з ПВХ затискачами та замками. Між шарами плівки через турбіну подається повітря, періоди роботи турбіни контролює блок управління. Створена повітряна подушка гарантує економію теплової енергії та знижує амплітуду температурних коливань, підвищується жорсткість конструкції та стійкість до вітру (рис. 3.3).

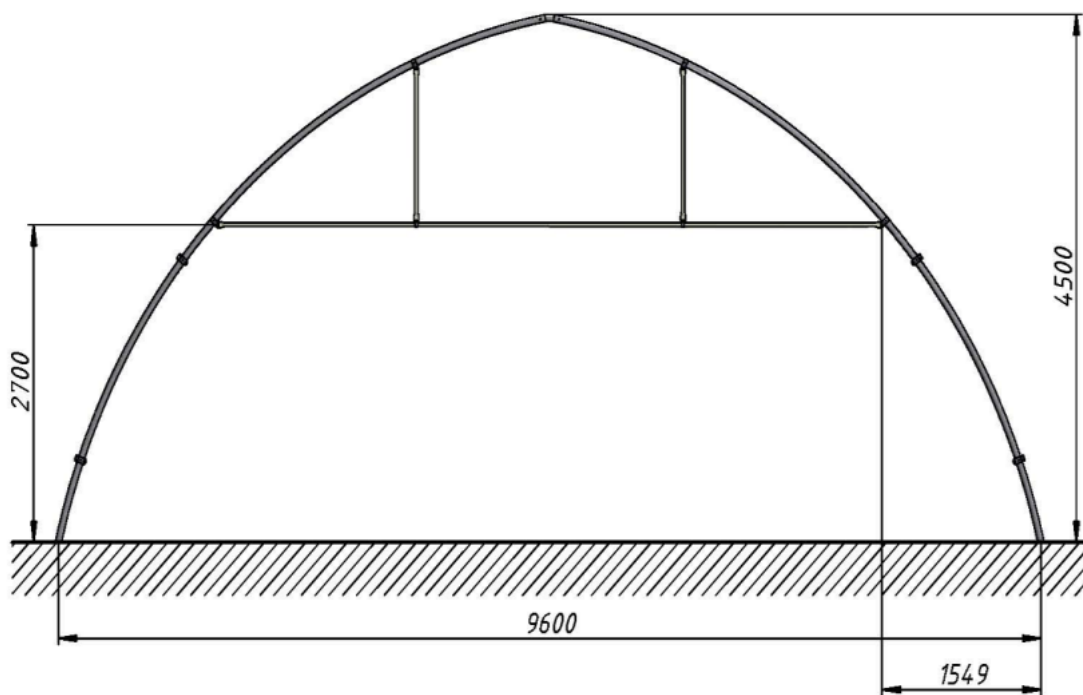


Рисунок 3.3 - Схематичне зображення теплиці

Для забезпечення необхідного режиму поливу-живлення рослин при вирощуванні їх за методом малооб'ємної гідропоніки буде встановлена система крапельного поливу, що включає в себе розчинний вузол на базі змішувача, роздавальних магістралей і зрошувачів з крапельницями-кнопками, компенсованими за тиском і протиутечними пристроями (рис. 3.4).

Система крапельного поливу при поперечному розташуванні рядів буде включати: основні та допоміжні магістралі з ПВХ труб; зрошувачі із ПЕ труб 16 мм (16 шт.); крапельниці з противитічними пристроями, компенсовані за тиском, продуктивністю 2,2 л/годину, під кожну рослину з розрахунку 3,0 рослини/м²; повний комплект необхідних для монтажу з'єднань, кріплень, аксесуарів та т.і.; вузол дозації добрив на основі ежекційного насоса-дозатора (1 шт. по 2,5 м³/год. паралельно для двох баків маткових добрив), автоматика управління системою поливу-живлення рослин (включаючи заміну ручних кранів на електроклапани), мішки із субстратом (торф), довжина – 1,0 м – 300 шт.



Рисунок 3.4 – Система поливу-живлення рослин

Збір урожаю здійснюватиметься 2 рази на рік. У цьому проекті розроблено спеціальну систему вентиляції, яка дозволяє збільшити врожайність овочевих культур.

Інвестиційний проект передбачає створення двох нових робочих місць, в тому числі (робочих – 2 особи). Для безпосереднього запуску проекту у повноцінне функціонування та з метою посадки овочів буде сформовано виробничий персонал за трудовим договором, який планується набрати з мешканців с. Павлівка, які проживають поблизу майбутнього розташування теплиці.

Загальне керівництво проектом, починаючи з організаційного періоду та безпосередньо запуску виробництва, а також включаючи управління операційною, фінансовою діяльністю здійснюватиметься керівництвом ФГ «Івушка» у складі Голови та головних фахівців (головного агронома і головного бухгалтера).

Проект вирощування овочів методом гідропоніки в ФГ «Івушка» є перспективним завдяки своїй інноваційності, можливості забезпечувати стабільний врожай та високій якості продукції. Однак реалізація проекту вимагає значних початкових інвестицій, технічної експертизи та ефективного управління ризиками.

З метою визначення основних факторів впливу на розвиток ФГ «Івушка» здійснено SWOT-аналіз (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - SWOT – аналіз проекту вирощування овочів в теплиці методом гідропоніки в ФГ «Івушка»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	1. Наявність земельної ділянки для реалізації проекту в господарстві. 2. Близьке розташування до великих ринків збуту продукції – міст Одеса Арциз, Татар-Бунари (розгалужена мережа транспортних зв'язків). 3. Зниження потреби у воді та добривах у порівнянні з традиційним методом вирощування. 4. Рентабельність продукції. 5. Використання сучасних технологій в проекті. 6. Отримання екологічно чистих овочів із привабливими смаковими якостями. 7. Незалежність від кліматичних умов, що дозволяє отримувати стабільний врожай протягом року. 8. Зменшення ризику ураження шкідниками та хворобами завдяки контрольованому середовищу. 9. Скорочення часу вирощування культури завдяки оптимізації живильного середовища.	СЛАБКІ СТОРОНИ	1. Відсутність агронома-плодоовочівника, спеціаліста із засобів захисту рослин. 2. Потреба в навчанні персоналу для роботи з гідропонними системами. 4. Коливання ринкової кон'юнктури, цін. 5. Значні витрати на будівництво теплиці, придбання обладнання для гідропоніки та встановлення систем клімат-контролю. 6. Високі витрати на підтримку оптимальних кліматичних умов у теплиці (обігрів, освітлення).
МОЖЛИВОСТІ	1. Вирощування екзотичних або нішевих овочів, які мають високу ринкову вартість. 2. Створення позитивного іміджу господарства. 3. Випуск високорентабельного виду продукції. 4. Створення нових робочих місць. 5. Зростання попиту на продукти здорового харчування. 6. Реалізація продукції через мережі супермаркетів, ресторани або спеціалізовані магазини органічних продуктів. 7. Використання програм субсидій чи грантів для розвитку агротехнологій і екологічного виробництва. 8. Використання сонячних панелей для зниження витрат на енергоресурси.	ЗАГРОЗИ	1. Зростання цін на енергію може значно вплинути на собівартість продукції. 2. Прискорення темпів інфляції. 3. Зростання податків в галузі. 4. Зниження купівельної спроможності населення. 5. Нестабільність цін на овочі через сезонні фактори та зміни попиту. 6. Поломка обладнання або перебої в електропостачанні можуть призвести до втрати врожаю.

Джерело: побудовано автором

Для успіху проекту необхідно максимально використати сильні сторони (ефективність та якість), скористатися можливостями (вихід на преміальні ринки, залучення державної підтримки) та мінімізувати загрози через

впровадження системи управління ризиками, зниження енергозалежності та адаптацію до ринкових умов.

Витрати по проекту включають витрати на розробку проектно-будівельної документації, витрати на придбання, доставку та встановлення теплиці, витрати на техніку, інвентар та оборотні засоби (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - План витрат проекту зі створення, розширення, модернізації виробничої бази ФГ

№	Найменування заходу (витрат)	Джерело фінансування	Термін виконання (місяць, рік)	Вартість заходів, тис.грн..
1	Розробка проектно-будівельної документації	Власні кошти	Січень-лютий 2025	30
2	Придбання, доставка та встановлення тепличного обладнання	Грант/ власні кошти	Березень - Травень 2025	165
3	Ремонт приміщення	Власні кошти	Червень 2025	50
4	Купівля сільськогосподарської техніки та інвентарю	Грант/ власні кошти	Липень 2025	45
5	Придбання оборотних засобів	Власні кошти	Серпень 2025	35
	Всього			325

Джерело: побудовано автором

Для реалізації проекту був розроблений графік реалізації, зображений на рисунку 3.5.

Цей графік є базовим і може бути скоригований залежно від зовнішніх факторів, таких як погодні умови, постачання обладнання чи персональні потреби підприємства. Важливо забезпечити постійний контроль за кожним етапом та гнучкість у плануванні.

Заходи	01.25	02.25	03.25	04.25	05.25	06.25	07.25	08.25	09.25	10.25	11.25	12.25
Розробка проектно-будівельної документації												
Доставка и монтаж теплиці												
Встановлення обладнання												
Перевірка роботи всього обладнання, тестові запуски.												
Ремонт та перебудова виробничих та складських будівель, приміщень, прибудов, інженерних мереж, загороджень, споруд												
Купівля сільськогосподарської техніки та інвентарю												
Купівля насіння та посадкового матеріалу												
Підготовка ґрунту												
Догляд за рослинами Внесення добрив												
Збір врожаю												
Реалізація продукції												
Отримання першого прибутку												

Рисунок 3.5 - Графік реалізації проекту

Джерело: Розроблено автором

Фінансове планування. Потреба в оборотних коштах на вирощування міскантусу, включаючи заробітну плату, подана в нижче наведених розрахунках економічної ефективності.

Перший збір врожаю планується вже на 1-й рік після посадки висадки у 2025 році. Виробництво у перший рік буде дещо низьким, але вже у 2026 р. підприємство зможе вийти на проєктну потужність

Прогноз виручки від реалізації овочів і зелені наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Прогноз продажу та виручки від реалізації продукції

Показники	Од. виміру	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Обсяги виробництва:				
огірки	ц	20	30	30
томати	ц	10	15	15
Зелень (1 шт. 150 г.)	Шт.	600	800	800
Ціна реалізації				
огірки	грн.	8000	9000	10000
томати	грн.	9000	10000	11000
зелень (мікс салатів)	грн.	45	50	55
Виручка від реалізації, тис. грн.				
огірки	тис. грн.	160,00	270,00	300,00
томати	тис. грн.	90,00	150,00	165,00
зелень (мікс салатів)	тис. грн.	27,00	40,00	44,00

Джерело: Розраховано автором

На основі проведених розрахунків виявлено, що фінансові результати по роках вирощування овочів та зелені найбільшими є у перший рік, що пов'язано з високою вартістю теплиці. На 2-й рік вони є значно меншими і зростають не значно у зв'язку з інфляцією.

Фінансові результати на вирощування овочів та зелені наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Показники реалізації проекту з в ФГ «Івушка»

Показники	Роки					Всього за 5 років
	2025	2026	2027	2028	2029	
Чистий дохід (виручка від реалізації), всього	277,00	460,00	509,00	559,90	615,89	2421,79
Витрати на виробництво, всього	453,00	303,50	330,55	360,31	393,04	1840,39
витрати на придбання теплиці	165,00	0,00	0,00	0,00	0,00	165,00
амортизація	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00	165,00
вартість опалення	13,00	14,30	15,73	17,30	19,03	79,37
заробітна плата персоналу	200,00	210,00	231,00	254,10	279,51	1174,61
витрати на добрива	55,00	60,50	66,55	73,21	80,53	335,78
витрати на насіння	13,00	14,30	15,73	17,30	19,03	79,37
Прибуток	-176,00	156,50	178,45	199,60	222,85	581,40
Чисті грошові надходження, тис. грн.	-143,00	189,50	211,45	232,60	255,85	746,40
Дисконтний множник (за вартості капіталу 20%)	0,87	0,756	0,658	0,572	0,497	X
Теперішня вартість майбутніх грошових потоків (PV)t	-124,41	143,26	139,13	133,04	127,16	418,19
Сума чистого приведенного доходу (NPV), тис. грн.	253,19					
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	1,53					
Період окупності інвестицій (PP), років	1,97					

Джерело: Розраховано автором

Використовуючи дані таблиць 3.9 та 3.10, для реалізації інвестиційного проекту ФГ «Івушка» з виробництва овочів та зелені розрахунки здійснювалися на наступні 5 років.

За даними табл. 3.10, визначаємо наступні показники:

1. Теперішня вартість майбутніх грошових потоків $\sum (PV)_t$:

$$\sum (PV)_t = \sum_{t=1}^{t=n} (\overline{CF})_t \frac{1}{(1+r)^t}$$

2. Сума чистого приведенного доходу (NPV):

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} (\overline{CF})_t \frac{1}{(1+r)^t} - C_0$$

$$NPV = 418,19 - 165,00 = 253,19 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $NPV > 0$, то проект є прибутковим.

3. Індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = NPV / \sum (C_0)_t = 253,19 : 165,00 = 1,53$$

4. Період окупності інвестицій (PP):

$$PP = C_0 / [(PV)_t] / t = 165,00 / (418,19 : 5) = 2 \text{ роки.}$$

Отже, вкладення коштів в інвестиційний проект ФГ «Івушка» з виробництва овочів та зелені на 2025-2029 р.р. є ефективним, його варто прийняти до реалізації. Розрахунок показника окупності проекту показав, що термін виходу на прибутковість складає близько двох років.

Тобто два роки підприємство буде окупувати проект, а весь інший час – працювати собі на прибуток.

Таким чином, здійснення даного проекту – це розумна інвестиція, розрахована на довгострокову перспективу.

Проект виходить на точку беззбитковості та починає генерувати прибуток вже на другому році життя. Що свідчить про його ефективність. Показники рентабельності також підтверджують високу ефективність проекту. У вищезгаданій таблиці розрахований план доходів та витрат діяльності з виробництва та реалізації овочів із розрахунку однієї теплиці (будівництво якої передбачає даний бізнес-план).

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо формування та підвищення ефективності функціонування операційного менеджменту аграрних підприємств в умовах глобальних змін навколишнього середовища дозволило зробити наступні висновки:

1. За результатами визначення сутності операційного менеджменту, виявлено що більшість дослідників відмічають важливість операційного менеджменту у створенні цінності через управління процесами, спрямованими на задоволення потреб клієнтів і досягнення організаційних цілей.

Запропоновано авторське визначення поняття «операційний менеджмент» — як цілеспрямованої управлінської діяльності, що охоплює планування, організацію, контроль і вдосконалення процесів створення продукції чи надання послуг. Він базується на ефективному використанні ресурсів (сировини, праці, інформації) з метою забезпечення трансформації вхідних елементів у вихідні продукти або послуги, які відповідають вимогам клієнтів і створюють для них додаткову цінність.

Опрацювання досліджень в контексті операційного менеджменту, як практичної діяльності в управлінні підприємством дозволив виділити наступні його складові: управління процесами проектування та створення операційної системи, управління поточним функціонуванням операційної системи, управління забезпеченням стабільного функціонування операційної системи, управління якістю та продуктивністю, управління перетвореннями та розвитком системи, яке забезпечує адаптацію до змін і впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності.

2. Виявлено особливості операційної системи аграрного підприємства, якими є те, що її елементами насамперед виступають земельні ресурси та біологічні активи.

Операційна система сільськогосподарського підприємства є складною і багатогранною, потребуючи інноваційних підходів до управління, що

враховують природні та технологічні чинники. Її ефективність залежить від здатності адаптуватися до сучасних викликів і впроваджувати новітні технології. Сучасні методи операційного менеджменту спрямовані на вдосконалення процесів, зменшення витрат, підвищення якості та адаптацію до ринкових умов. Їхнє впровадження дозволяє організаціям ефективніше досягати стратегічних і оперативних цілей.

3. Глобальні зміни клімату значно впливають на операційний менеджмент у сільському господарстві, змінюючи підходи до управління виробничими процесами, використання ресурсів і адаптації до нових викликів.

Кліматичні зміни викликають суттєві виклики для сільського господарства, які потребують негайних адаптаційних заходів.

4. Аналіз стану та перспектив розвитку сільськогосподарського виробництва в умовах змін навколишнього середовища виявив, що український агросектор стикається з безпрецедентними викликами, які потребують термінових заходів для стабілізації виробництва, адаптації до європейських стандартів і інтеграції екологічно стійких практик. Інвестиції в модернізацію виробничих потужностей і дотримання принципів сталого розвитку є ключем до майбутньої конкурентоспроможності галузі.

5. Характеристика операційного менеджменту та ресурсного забезпечення господарської діяльності ФГ «Івушка» свідчить, що управлінські функції в операційному менеджменті фермерського господарства передбачають тісну взаємодію між ключовими управлінцями: головою ФГ, головним бухгалтером, головним агрономом, бригадиром рілочної бригади та завідувачем складським господарством.

Кожен із них відповідає за конкретні аспекти операційної діяльності — планування, організацію, координацію, контроль та аналіз у межах своєї компетенції.

Підприємство має не великі розміри та спеціалізується на реалізації зерна та технічних культур. У період 2021–2023 років у господарстві відбулося скорочення площі сільськогосподарських угідь та ріллі, проте спостерігається

суттєве зростання вартості основних виробничих засобів, капіталозабезпеченості та капіталоозброєності, що вказує на інтенсифікацію виробництва завдяки інвестиціям у матеріально-технічну базу. Отже, ФГ «Івушка» достатньо забезпечено виробничими ресурсами для здійснення ефективної операційної діяльності.

6. Аналіз показників використання виробничого потенціалу ФГ «Івушка» свідчить про позитивні тенденції у продуктивності праці та чистому доході, що вказує на ефективну роботу в напрямі реалізації продукції. Проте зниження валової продукції на 100 га, зростання тривалості обороту ресурсів та зменшення капіталовіддачі свідчать про наявність проблем із ефективним використанням земельних ресурсів та основних засобів.

Показники ефективності виробничої діяльності ФГ «Івушка» демонструють суперечливі тенденції. Позитивною зміною є зниження операційних витрат на одиницю продукції, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами. Водночас спостерігається зниження капіталовіддачі, рентабельності активів і реалізованої продукції, що вказує на недостатню ефективність використання ресурсів та зменшення прибутковості діяльності.

Аналіз операційної діяльності фермерського господарства «Івушка» за 2021–2023 роки показав неоднозначні результати з певними позитивними досягненнями, але й серйозними викликами, які потребують вирішення.

В цілому, ФГ «Івушка» демонструє потенціал для розвитку завдяки інвестуванню в основні засоби та зростанню продуктивності праці. Проте ключові проблеми – зниження обсягів валової продукції, неефективне використання ресурсів та накопичення запасів – потребують уваги.

7. Обґрунтовано стратегічні напрямки розвитку підприємства в умовах глобальних змін навколишнього середовища. На основі PEST та SWOT-аналізу розроблено стратегічні напрямки розвитку для ФГ «Івушка», що враховують сильні сторони та можливості для подолання слабких місць і загроз.

З огляду на виклики глобальних змін навколишнього середовища, зокрема зміни клімату, деградацію ґрунтів, нестабільність погодних умов та обмеженість природних ресурсів, ФГ «Івушка» має адаптувати свою стратегію розвитку. Основні акценти будуть спрямовані на екологічну стійкість, ресурсоощадність та адаптацію до змін клімату.

Відповідно до місії ФГ «Івушка» сформовано глобальна ціль операційної стратегії адаптації до змін клімату - «Підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення сталого розвитку фермерського господарства».

8. Визначено управлінські механізми реалізації стратегії адаптації до змін клімату в ФГ «Івушка», що базуються на інтеграції інноваційних технологій, ефективному використанні ресурсів і адаптивному підході до управління. Їх реалізація забезпечить стабільність виробництва, підвищення ефективності діяльності та стійкість до кліматичних викликів у довгостроковій перспективі.

9. Розроблено заходи з управління розвитком нових напрямків операційної діяльності ФГ «Івушка», а саме вирощування овочів в теплиці методом гідропоніки. Період реалізації проекту: 2025-2029 роки. За результатами SWOT – аналіз проекту визначено, що для його успіху необхідно максимально використати сильні сторони (ефективність та якість), скористатися можливостями (вихід на преміальні ринки, залучення державної підтримки) та мінімізувати загрози через впровадження системи управління ризиками, зниження енергозалежності та адаптацію до ринкових умов.

Витрати по проекту включають витрати на розробку проектно-будівельної документації, витрати на придбання, доставку та встановлення теплиці, витрати на техніку, інвентар та оборотні засоби. Для реалізації проекту був розроблений графік реалізації. Показники рентабельності підтверджують високу ефективність проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. 2011. Вип. 25. С. 62–73.
2. Ареф'єва О.В. Організаційно-економічні проблеми управління виробничих системами. Харків: Основа, 1996. 263 с
3. Архіпов Н. М Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №6. С. 21-26.
4. Бай С. Ф., Іванова В.І., Микитенко Н. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2004. 18 с.
5. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. Київ, 2006. 684 с.
6. Білявський В. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту. *Торгівля та ринок України*. 2013. Вип. 36. С. 16–24.
7. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. Київ, 2003. 532 с.
8. Васильков В. Г. Організація виробництва. Київ, 2003. 524 с.
9. Вихор М. В. Системний підхід в операційному менеджменті організацій. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5341/1/systemnyj_pidxid.pdf (дата звернення 5.06.2024).
10. Волкова М. В. Сучасні технології системи управління операційною діяльністю промислового підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. 2020. № 16(44). С. 25–29.
11. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 228 с.

12. Гетьман О. О. Організація виробництва: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 524 с.
13. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 20.07.2024).
14. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» (для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент (8.18010016 – Бізнес-адміністрування). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 130 с.
15. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу. Навчальний посібник. Київ, 2004. 237 с.
16. Демяненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 347 с
17. Денисенко М. П. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посіб. Київ: МАУП, 2002. 80 с.
18. Деордієва В. А., Ільїна А. С. Операційний менеджмент: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_6_46 (дата звернення: 22.07.2024).
19. Дергалюк Б. В., Кашпуренко Т. О. Інноваційні підходи до управління операційною діяльністю агроіндустріальних підприємств: вплив на ефективність виробництва та стратегії розвитку. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 82-88.
20. Добикіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2007. 208 с.
21. Дорофєєв О. В. Організаційні та економічні аспекти операційного менеджменту в АПК : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Київ, 2002. 18 с.
22. Дорофієнко В. В., Колосюк В. В. Операційний менеджмент: підруч. Донецьк : ВІК, 2006. 418 с.

23. Драган О.І. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: НАКККиМ, 2010. 275 с.

24. Захаров В. А. Операційні пріоритети як інструмент підвищення якості операційного менеджменту. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики – матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, 13 лист. 2020 р. : тези допов. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2020. С. 112-116.

25. Захаров В. А. Якість операційного менеджменту. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, 3-4 бер. 2020 р., м. Харків – м. Торунь. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 130-132.

26. Захаров В.А., Демченко Г.В. Складові ефективного управління операційним менеджментом промислового підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнар. наукової конф.*, 26–27 лист. 2020 р.: тези допов. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 51-53.

27. Захарченко О.В., Сахацький М.П. Структурні зрушення виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств в умовах формування і розвитку ринкової економіки: Монографія. Одеса: Вид-во КП ОМД, 2011. 250 с.

28. Звіт Світового банку «Україна: підвищення стійкості до змін клімату в сільському та лісовому господарствах». URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2022/02/09/new-world-bank-study-analyzes-climate-change-impact-in-ukraine> (дата звернення: 28.07.2024).

29. Земельний кодекс України : Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення: 12.07.2024).

30. Зміна клімату та сільське господарство: Як адаптуватися? URL: <https://eos.com/uk/blog/zmina-klimatu-ta-silске-hospodarstvo/> (дата звернення: 12.07.2024).

31. Іванілов О. С. Економіка і організація виробництва: Навч. посібник. Харків: Вища шк., 2001. 332 с.
32. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с
33. Іванова В.Й., Тімонін О.М., Ларіна К.В. Операційний менеджмент у системі управління організацією: навчальний посібник Ч.2 . Харків : вид. ХНЕУ, 2011. 160 с.
34. Іщейкін Т.Є., Кривчун Р.Ю. Теоретико-методичні засади управління операційною системою підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. Випуск 2 (63) С. 87-92.
35. Капінос Г.І., Бабій І.В., Грабовська І.В. Організація та планування виробництва: метод. посібник, Хмельницький: ХНУ, 2009. 204с.
36. Карпенко Ю.В., Пенюва А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88-99
37. Кліматичні зміни та сільське господарство. Виклики для аграрної науки та освіти: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції, 15 листопада 2022 р., Науково-методичний центр ВФПО. Київ, 2022. 170 с.
38. Колесніков С. Управління ресурсами підприємства . *Логістика* , 1999. № 2. С.34 -40.
39. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30.
40. Коробка С. В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 71-74.
41. Кравцов С. С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 28.09.2020).

42. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 44. <https://doi.org/10.32843/infrastruct44-14>

43. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Миколаїв: МНАУ, 2017. 124 с.

44. Лапчинський В.В., Лакуста А.А., Хмелянчишин Ю.В. Вплив кліматичних змін на агрономію: оцінка та заходи адаптації. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 137. С. 516-524.

45. Лепейко Т. І., Шматько Н. М. Операційний менеджмент : навч. посіб. Харків : УПА, 2011. 247 с.

46. Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва. [Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А.]. Київ: НДІ "Укragропромпродуктивність", 2006. 106 с.

47. Микитенко Н. В. Вдосконалення операційного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Київ, 2002. 21 с.

48. Миронов О. Г. Показники та критерії ефективності при прогнозуванні розвитку промисловості. *Фінансова консультація*. 2000. № 39-40. С. 25.

49. Михайлов С.І. Економіка аграрного підприємства: Підруч. для екон.і технол. спец.аграр. вищ. Навч. Закл. I -II рівнів акредитації / С.І.Михайлов, В.В. Ярова, Г.В. Заєць. Київ: Укр. Центр духов. Культури, 2005.396 с.

50. Мінагрополітики працює над адаптацією агросектору до змін клімату. URL: <https://minagro.gov.ua/news/minahropolityky-pratsiue-nad-adaptatsiieu-ahrosektoru-do-zmin-klimatu> (дата звернення: 05.10.2024).

51. Мороз В.С., Тельнов А.С. Організація виробництва : навч.посіб. Львів, 2007. 256 с.
52. Муха Р. А. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку сільськогосподарської галузі України. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.8.32](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.32)
53. Невмержицька С.М., Цалко Т.Р. Оптимізація системи операційного менеджменту на підприємствах ІТ-зв'язку як інструмент посилення конкурентоздатності. 2020. Випуск 50. С.148-154.
54. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві. Підручник. Київ: КНЕУ, 2000.
55. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. №3. С. 88-92.
56. Николюк О., Пивовар П., Назаркіна Р., Стольнікович Г., Богонос М. Динаміка земельного фонду: як змінилися земельні ресурси України після 24 лютого 2022 року. Центр досліджень продовольства та землекористування (KSE Агроцентр) URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad_2_ukr.pdf (дата звернення: 15.10.2024).
57. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент : Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Т.В. Омеляненко, Н.В. Задорожна - К. : КНЕУ , 2005 . - 235с .
58. Онищенко В. О., Редкін О.В., Старовірець А.С. Організація виробництва. Київ: Лібра, 2003. 336 с.
59. Операційний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.
60. Організація аграрного виробництва і бізнесу / За ред.. проф. С.П. Азізова. Київ: Фенікс, 2006. С. 69-135

61. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. Київ: Скарби, 2002. 336 с.
62. Парасій-Вергуненко І. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнар. зб. наук. праць*. 2016. Вип. 2. С. 107–115.
63. Петров П.В. Організація виробництва і планування в аграрних формуваннях: Практикум / П.В. Петров, Т.Є. Посполітак, В.О. Чігірьов, А.А. Нікіфорчук. Одеса: Друкарський дім, Друк Південь, 2011. 296 с.
64. Петрович І.М. Економіка виробничого підприємства: Навч. посібник 2-ге вид., пер. та доп. Київ, 2002
65. Петрович Й.М., Захарчин Г.М., Теребух А.А. Організація підприємництва в Україні : навчальний посібник. Львів : Оскарт, 2000. 320 с.
66. Підлісецький Г.М., Толкач М.І. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2008. №5. С.65
67. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент, Львів: ІВЦ «ШТЕЛЕКТ+», 1999.
68. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / Під заг. ред. д. екон. наук, проф. Київ: КНЕУ, 2003. 608 с.
69. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (дата звернення: 15.09.2024).
70. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
71. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 243 с.
72. Рудич О. О. Природно-кліматичні умови як фактор ризику виробництва сільськогосподарської продукції в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 2 (39). С. 14–21.

73. Сайт компанії Вишневий сад. URL: <https://polikarbonatvs.com.ua/ua/promyshlennaia-teplytsa-10/609/>
74. Система організаційно-управлінських та економічних заходів по забезпеченню рентабельного виробництва в аграрних підприємствах: Монографія / [М.Я. Мойса, Л.А. Бахчиванжи, В.В. Попович, Н.А. Добрянська, Л.І. Адаменко. Одеса: ТОВ «Імідж – Прес», .2010. 165 с.
75. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Європ. ун-т, 2011. 147 с.
76. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. URL: <https://minagro.gov.ua/npa/stratchiia-rozvytku-silskoho-hospodarstva-ta-silskykh-terytorii-v-ukraini-na-period-do-2030-roku>
77. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. Agricultural and Resource Economics: International Scientific EJournal. 2018. Vol. 4. No. 3. Pp. 129–147. URL: www.are-journal.com.
78. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту / За ред. проф. О. Л. Яременка. Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 416 с.
79. Сумець О. М., Черкашина М. В. Операційний менеджмент: монографія. Харків: Міськдрук, 2013. 152 с.
80. Ткачова С.С., Іванова Т.П. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Харків 2009. 452 с.
81. Трут О. О. Операційний менеджмент : підруч. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.
82. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 206 с.
83. Центр екологічних ініціатив «Екодія». URL: <https://ecoaction.org.ua/pro-nas>
84. Adam E. E., Ebert J. R. Production and Operation Management: Concepts, Models and Behavior. 5th ed. New York: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1990. 620 p.

85. Agroportal. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/v-ukrajini-rozroblyayut-proyekti-dlya-adaptaciji-agrosktoru-do-zmin-klimatu>
86. Bochtis D., Aage Gron Sorensen C., Kateris D. Operations Management in Agriculture, 2018. Academic Press, 286 p.
87. Bowman E. H., Fetter R. B. Analysis for Production and Operations Manadgement. 3 rd ed. Homtwood, Illinois: Richard D. Irvin, 1996. 897 p.
88. Chase R. B., Aquilano N. J. Production and Operations Management: Manufacturing and Services. Boston: Irvin McGraw-Hill, 1995. 852 p.
89. Eades Lisa. The Purpose of Operations Management. <https://www.savemyexams.com/dp/business/ib/management/24/hl/revision-notes/5-operations-management/5-1-introduction-to-operations-management/the-purpose-of-operations-management/>
90. Hanna M.D., Newman W.R. Integrated operations management. Adding value for customers. 1st ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 753 p..
91. Heizer J. H., Render B. Production and Operations Management: Strategies and Tactics. 3 rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1993. 871 p.
92. Heizer J.R., Render B.A. Operations management. New Jersey: Prentice Hall, 2010. 720 p.
93. Heizer, J., Render, B. *Principles of Operations Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2006.
94. Matulewska A., Matulewski M. Język logistyki: wpływ języka angielskiego na język polski (cz. 1). Logistyka. 2005. No. 4. S. 69–70.
95. McMillan C. J. Production Planning in Japan. Journal of General Management. 2003. No. 4. Pp. 44–71.
96. Russell S. R., Taylor B. W. Operations management: Creating value along the supply chain. 7 ed. N.-Y.: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 832 p.
97. Serdaris P., Antoniadisand I., Tomlekova N. Supply chain management: a view of the distribution channel. Bulgarian Journal of Agricultural Science. 2014. Vol. 20. No. 2. Pp. 480–486.

98. Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. *Operations and Process Management*. Prentice Hall, 2010.
99. Stevenson W. S. Operation manegement. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008. 944 p
100. Stevenson W.S. Operations management. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2008. 944 p. Stevenson, W.S. (2008), Operations management, McGraw-Hill/Irwin, New York, USA.
101. The State of Agricultural Commodity Markets 2024
<https://www.fao.org/home/en/>
102. Velychko O., Velychko L. Management of inter-farm use of agricultural machinery based of the logistical system БОА. Bulgarian Journal of Agricultural Science. 2017. Vol. 23. No. 4. Pp. 534–543.
103. https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні.