

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ В СВК
«РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти Тодорова Олександра Анатолійовича

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

Дідур Ганна Іванівна _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
економічної теорії та економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету

Замлинська Ольга Володимирівна

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПША

« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Тодоров Олександра Анатолійовича

1. Тема роботи: «Оперативне управління господарською діяльністю та його удосконалення в СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області».

керівник роботи к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «30» грудня 2024р. № 170 - з

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процеси оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств..

4. Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти проблем оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств в сучасних умовах..

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– дослідити сутність та значення оперативного управління;

– визначити основні функції та інструменти оперативного управління;

- узагальнити організаційно-економічні аспекти ефективного управління господарською діяльністю аграрних підприємств.

5.2. Аналітичний розділ:

- провести оцінку досягнутого рівня забезпечення ресурсного потенціалу та проаналізувати підприємницьке середовище;

- дослідити організаційні аспекти оперативного управління на підприємстві;

- визначити досягнутий рівень ефективності та результативності оперативного управління господарською діяльністю.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати напрямки формування ефективного механізму оперативного управління;
- визначити шляхи використання сучасних інформаційних технологій в оперативному управлінні господарською діяльністю;
- обґрунтувати напрямки удосконалення оперативного планування.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення оперативного управління, Інструменти оперативного управління, Організаційно-економічні аспекти ефективного оперативного управління господарською діяльністю.

6.2. До аналітичного розділу:

Вартість та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг в СВК «Родина», Склад та динаміка основних виробничих ресурсів в СВК «Родина», Склад і структура оборотних активів на кінець року, Організаційна структура управління СВК «Родина», Характеристика функцій оперативного управління в СВК «Родина», Основні функції оперативного контролю в СВК «Родина», Урожайність основних видів культур, ц з 1 га, Виробничі засоби та ефективність їх використання, Показники ефективності використання оборотних активів, Характеристика функцій оперативного управління в СВК «Родина», Результати господарської діяльності СВК «Родина» за 2022-2024 рр.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Формування механізму оперативного управління господарською діяльністю на СВК «Родина», План реалізації механізму оперативного управління господарською діяльністю в СВК «Родина», Результати впровадження технологій точного землеробства в оперативне управління СВК «Родина», Характеристика технологій точного землеробства, що пропонують для впровадження в СВК «Родина», Середні показники зниження витрат при використанні систем точного землеробства, Проєкт структури посівних площ в СВК «Родина», Виробнича програма розвитку галузі рослинництва, Прогноз фінансових результатів від реалізації продукції СВК «Родина» на 2026 рік.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі і нормативні акти Верховної Ради України, статистичні дані Державної служби статистики України, статистичні звіти СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області, публікації в науковій літературі.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Олександр ТОДОРОВ

Наукова керівниця _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Тодоров О. А. Оперативне управління господарською діяльністю та його удосконалення в СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки та високої конкурентності аграрного сектору ефективне управління господарською діяльністю є визначальним фактором стабільного функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. Особливо важливою складовою управлінського процесу виступає оперативне управління, яке забезпечує своєчасну координацію дій, ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища та досягнення поточних виробничо-господарських завдань.

Для сільськогосподарських кооперативів, які працюють в умовах сезонності, обмеженості ресурсів і залежності від природних факторів, потреба в оперативному прийнятті рішень, чіткому плануванні та контролі виробничих процесів є особливо актуальною. Водночас аналіз практики показує, що в багатьох господарствах системи оперативного управління не є достатньо гнучкими, скоординованими чи технологічно оснащеними.

У зв'язку з цим набуває особливої значущості дослідження механізмів, інструментів та напрямів удосконалення оперативного управління господарською діяльністю як передумови підвищення ефективності роботи підприємства, зростання його прибутковості та конкурентоспроможності. Саме тому обрана тема є актуальною як у теоретичному, так і в практичному аспектах, особливо для сільськогосподарських виробничих кооперативів, зокрема СВК «Родина».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і прикладних основ, та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення оперативного управління господарською діяльністю. У відповідності до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити сутність та значення оперативного управління;
- визначити основні функції та інструменти оперативного управління;
- узагальнити організаційно-економічні аспекти ефективного управління господарською діяльністю аграрних підприємств;
- провести оцінку досягнутого рівня забезпечення ресурсного потенціалу та проаналізувати підприємницьке середовище;
- дослідити організаційні аспекти оперативного управління на підприємстві;
- визначити досягнутий рівень ефективності та результативності оперативного управління господарською діяльністю;
- запропонувати напрямки формування ефективного механізму оперативного управління;

- визначити шляхи використання сучасних інформаційних технологій в оперативному управлінні господарською діяльністю;
- обґрунтувати напрямки удосконалення оперативного планування.

Об'єктом дослідження є процеси оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти проблем оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств в сучасних умовах.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечили комплексний аналіз процесів оперативного управління в сільськогосподарському підприємстві.

Зокрема, у процесі написання роботи було використано: діалектичний метод — для розкриття сутності оперативного управління як системного та динамічного процесу; монографічний метод — для вивчення поглядів учених щодо проблематики оперативного управління та узагальнення існуючих підходів до його удосконалення; економіко-статистичні методи (порівняння, середніх величин, індексний аналіз) — для оцінки ефективності господарської діяльності та виявлення тенденцій у функціонуванні СВК «Родина»; графічний метод — для наочного подання результатів дослідження; розрахунково-аналітичний метод — для обґрунтування пропозицій з удосконалення оперативного планування, контролю та організації виробничих процесів; метод моделювання — для формування проєктного механізму оперативного управління господарською діяльністю на основі прогностичних показників: експертний метод – для визначення раціональної структури посівних площ; метод трендів – для прогнозування ціни реалізації продукції.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи оперативного управління господарською діяльністю» – дослідити сутність та значення оперативного управління;

- визначити основні функції та інструменти оперативного управління;
- узагальнити організаційно-економічні аспекти ефективного управління господарською діяльністю аграрних підприємств;.

У другому розділі «Сучасний стан оперативного управління господарською діяльністю СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області» проведено оцінку досягнутого рівня забезпечення ресурсного потенціалу та проаналізувати підприємницьке середовище; досліджено організаційні аспекти оперативного управління на підприємстві; визначено досягнутий рівень ефективності та результативності оперативного управління господарською діяльністю.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення оперативного управління господарською діяльністю СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області» запропоновано напрямки формування ефективного механізму оперативного управління; визначено шляхи використання сучасних інформаційних технологій в оперативному управлінні господарською діяльністю; обґрунтовано напрямки удосконалення оперативного планування

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій з удосконалення оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств. Рекомендації і висновки автора можуть бути використані для підвищення ефективності управлінської діяльності в аграрних підприємствах.

Кваліфікаційна робота містить 77 сторінок, 20 таблиць, 6 рисунків, 4 додатків. Перелік посилань нараховує 76 найменувань.

Ключові слова: оперативне управління, оперативне планування, аграрні підприємства, цифрові технології, точне землеробство.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	7
1.1. Сутність та значення оперативного управління	7
1.2. Основні функції та інструменти оперативного управління	11
1.3. Організаційно-економічні аспекти ефективного управління господарською діяльністю аграрних підприємств	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД- ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	24
2.1. Ресурсний потенціал та аналіз підприємницького середовища	24
2.2. Організаційні аспекти оперативного управління на підприємстві	31
2.3. Досягнутий рівень ефективності та результативності оперативного управління господарською діяльністю	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	52
3.1. Формування ефективного механізму оперативного управління	52
3.2. Використання сучасних інформаційних технологій в оперативному управлінні господарською діяльністю	58
3.3 Напрямки удосконалення оперативного планування	63
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки та високої конкурентності аграрного сектору ефективне управління господарською діяльністю є визначальним фактором стабільного функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. Особливо важливою складовою управлінського процесу виступає оперативне управління, яке забезпечує своєчасну координацію дій, ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища та досягнення поточних виробничо-господарських завдань.

Для сільськогосподарських кооперативів, які працюють в умовах сезонності, обмеженості ресурсів і залежності від природних факторів, потреба в оперативному прийнятті рішень, чіткому плануванні та контролі виробничих процесів є особливо актуальною. Водночас аналіз практики показує, що в багатьох господарствах системи оперативного управління не є достатньо гнучкими, скоординованими чи технологічно оснащеними.

У зв'язку з цим набуває особливої значущості дослідження механізмів, інструментів та напрямів удосконалення оперативного управління господарською діяльністю як передумови підвищення ефективності роботи підприємства, зростання його прибутковості та конкурентоспроможності. Саме тому обрана тема є актуальною як у теоретичному, так і в практичному аспектах, особливо для сільськогосподарських виробничих кооперативів, зокрема СВК «Родина».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність, структура, прийоми та методи оперативного управління підприємствами досліджено в працях таких учених-економістів, як Дідур Г.І. [3,11, 47, 59], Глушко А. Д., Бикова М. В. [13,14], Гой Н.В. [15-17], Єременко П. А. [25], Іванова В.І. [28], Капінос Г. І., Бабій І.В. [31], Козубова Н. В. [36], Крайнюченко О. Ф. [39,40], Миколайчук Я. [46], Росоха В. В., Шарапа О. М. [57], Сумець О. М. [64], Трут О. О. [67] і ін..

Проблематика розвитку оперативного управління є предметом постійної уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Водночас особливості функціонування систем оперативного управління в сільськогосподарських підприємствах залишаються недостатньо вивченими й потребують подальшого дослідження. Насамперед актуальним є удосконалення механізму оперативного контролю, що дозволить своєчасно реагувати на відхилення у виробничому процесі, коригувати управлінські дії відповідно до конкретної ситуації та підвищити гнучкість управлінської системи.

Це зумовлює необхідність поглибленого вивчення теоретико-методологічних засад оперативного управління та розробки ефективних практичних рекомендацій щодо його впровадження й вдосконалення в умовах сільськогосподарських підприємств, що й визначає наукову і прикладну актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних і прикладних основ, та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення оперативного управління господарською діяльністю. У відповідності до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити сутність та значення оперативного управління;
- визначити основні функції та інструменти оперативного управління;
- узагальнити організаційно-економічні аспекти ефективного управління господарською діяльністю аграрних підприємств;
- провести оцінку досягнутого рівня забезпечення ресурсного потенціалу та проаналізувати підприємницьке середовище;
- дослідити організаційні аспекти оперативного управління на підприємстві;
- визначити досягнутий рівень ефективності та результативності оперативного управління господарською діяльністю;
- запропонувати напрямки формування ефективного механізму оперативного управління;
- визначити шляхи використання сучасних інформаційних технологій

- в оперативному управлінні господарською діяльністю;
- обґрунтувати напрямки удосконалення оперативного планування.

Об'єктом дослідження є процеси оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти проблем оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств в сучасних умовах.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечили комплексний аналіз процесів оперативного управління в сільськогосподарському підприємстві.

Зокрема, у процесі написання роботи було використано: діалектичний метод — для розкриття сутності оперативного управління як системного та динамічного процесу; монографічний метод — для вивчення поглядів учених щодо проблематики оперативного управління та узагальнення існуючих підходів до його удосконалення; економіко-статистичні методи (порівняння, середніх величин, індексний аналіз) — для оцінки ефективності господарської діяльності та виявлення тенденцій у функціонуванні СВК «Родина»; графічний метод — для наочного подання результатів дослідження; розрахунково-аналітичний метод — для обґрунтування пропозицій з удосконалення оперативного планування, контролю та організації виробничих процесів; метод моделювання — для формування проєктного механізму оперативного управління господарською діяльністю на основі прогностичних показників: експертний метод – для визначення раціональної структури посівних площ; метод трендів – для прогнозування ціни реалізації продукції.

Використання зазначених методів дозволило всебічно охопити предмет дослідження, встановити основні проблеми в системі оперативного управління на підприємстві та розробити практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

Джерелами інформації слугували законодавчі і нормативні акти Верховної Ради України, статистичні дані Державної служби статистики

України, статистичні звіти СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області, публікації в науковій літературі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій з удосконалення оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств. Рекомендації і висновки автора можуть бути використані для підвищення ефективності управлінської діяльності в аграрних підприємствах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність та значення оперативного управління

Оперативне управління є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства, яка забезпечує ефективну координацію та контроль за процесами на рівні повсякденної діяльності. Його сутність полягає в організації, плануванні, регулюванні та контролі за виконанням оперативних завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оперативне управління використовується для вирішення різних питань. Наприклад, таких як заміна або зняття з виробництва виробів, випуск нових виробів, забезпечення зовнішніх поставок, фінансові та трудові ресурси.

Для оперативного управління характерна строга регламентація роботи, якої потрібно постійно дотримуватися, виробничий план, який робиться залежно від виду та виробничої ситуації.

Роботи, що пов'язані з оперативним управлінням виконуються в реальному часі, вони не допускають зупинок та перерв. Тимчасові рамки оперативного управління зазвичай місяць, тиждень або зміна (залежно від бригади та робочих місць у цеху). У цеху часовий інтервал може розширюватися від місяця до цілого року.

Наразі процедура оперативного управління тісно пов'язана з регулюванням та механізацією, диспетчеризацією виробництва. Кожен день, роботи, що виконуються персоналом з контролю, ходу виробництва, обліку та аналізу всіх дій виробництва, є головною частиною, що є основою всіх регулюючих впливів на перебіг виробництва.

Фактично оперативне управління має лише одну мету — забезпечити виготовлення необхідного обсягу продукції потрібного виду та якості точно в

строк і без перевитрати ресурсів. У рамках цієї мети система оперативного управління має вирішувати такі завдання:

- виконання плану у встановлений термін;
- оптимальне застосування засобів виробництва та робочого часу співробітників;
- максимально повне використання обігових коштів;
- максимально можливе прискорення виробничого процесу;
- автоматизація облікових та планово-облікових робіт.

Виходячи з аналізу визначень, поданих у таблиці 1.1, оперативне управління можна узагальнити як: Оперативне управління — це система управлінської діяльності, що спрямована на щоденне або короткострокове планування, координацію, контроль та коригування виробничих і господарських процесів з метою забезпечення ефективного використання ресурсів, гнучкої адаптації до змін середовища та досягнення поставлених оперативних цілей.

Таблиця 1.1. Підходи до визначення оперативного управління

Автор	Визначення оперативного управління	Ключові слова
Крайнюченко О. Ф. [39]	Система короткострокового планування й контролю, що дозволяє ефективно реалізовувати виробничі завдання	короткострокове планування, контроль, реалізація завдань
Шевченко І. В. [70]	Управління, що забезпечує гнучкість, адаптивність та продуктивність підприємства	гнучкість, зворотний зв'язок, адаптація
Гаврилюк В. М. [8]	Координація повсякденних завдань у межах загальної стратегії підприємства	координація, щоденні завдання, стратегія
Козубова Н. В. [36]	Реалізація функцій планування, організації, мотивації та контролю в межах поточної діяльності	функції управління, поточна діяльність
Деордієва В. А., Іліна А. С. [22]	Інструмент підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію ресурсів	конкурентоспроможність, ресурси, оптимізація

Джерело: Побудовано автором

Зміна зовнішніх чинників у суспільстві відбувається миттєво, тому перед різними організаціями стоїть завдання постійно розвиватися та

вдосконалюватись. Виходячи з цього оперативно-виробниче господарювання спрямоване на впорядкованість дій у всіх сферах компанії з виробництва конкурентних товарів.

Оперативне управління відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності виробничих та управлінських процесів підприємства. Його головні цілі орієнтовані на досягнення ефективності, гнучкості та адаптації організації до змін середовища.

Аналіз проведених досліджень науковців дозволив визначити основні цілі оперативного управління:

1. Забезпечення ефективного використання ресурсів. За словами Козубової Н. В., однією з центральних цілей оперативного управління є раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів у межах щоденної діяльності підприємства [36].

2. Досягнення запланованих результатів у короткостроковій перспективі. Крайнюченко О. Ф. зазначає, що оперативне управління покликане забезпечити виконання короткострокових завдань підприємства, що виступають елементами реалізації стратегічного плану [39].

3. Підвищення гнучкості управління та оперативного реагування на зміни. За Шевченком І. В., гнучкість і швидкість ухвалення рішень є ключовими характеристиками, які дозволяють адаптувати управлінські дії до змін ринку та внутрішніх факторів [70].

4. Забезпечення узгодженості дій усіх підрозділів підприємства. Як стверджує Гаврилюк В. М., важливою метою є координація діяльності між функціональними структурами з метою уникнення дублювання зусиль і досягнення синергії [8].

5. Підвищення якості управлінських рішень. Деордієва В. А. та Іліна А. С. зазначають, що оперативне управління орієнтоване на використання актуальної інформації для ухвалення обґрунтованих і своєчасних рішень [22].

Таким чином, цілі оперативного управління зводяться до оптимізації поточних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення динамічної адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Операційно-виробничий процес зазвичай триває близько місяця, і його визначено періодом короткострокового курсу планування. Завдання оперативного управління полягають у тому, щоб давати гарантію на виконання контрактів із замовниками, збільшувати виробничі обсяги, ефективно використовувати та розподіляти ресурси організації, скорочувати схеми технологічного циклу.

Таким чином, оперативне управління реалізується на основі безперервного виробництва, повсякденної роботи, цілеспрямованого впливу на колективи цехів, дільниць, а також робітників, для того, щоб забезпечити виконання всіх затверджених виробничих програм.

Всі ці процеси досягаються виконанням таких умов:

- чіткий збір інформації про виробництво та його перебіг
- Розподіл робіт на певні проміжки часу, такі як рік, місяць, тижні, доба, зміни.
- Використання комплексу коштів, які допомагають у підготовці управлінських завдань.
- володіння та управління персоналом, щоденним аналізом ситуації у кожному цеху підприємства.
- прийняття рішень щодо запобігання порушенням у виробництві, швидке реагування на незаплановані чи надзвичайні ситуації з виробництва.

Принципи раціонального управління завжди лежать в основі операційного управління, вони змінюються в залежності від спрямованості та спеціалізації організаційної структури.

До основних завдань операційного управління відносять створення та декларування деяких кількісних показників, що характеризують стан об'єкта управління на різних етапах виробничого процесу.

Для оперативного управління характерна строга регламентація роботи, якої потрібно постійно дотримуватися, виробничий план, який робиться залежно від виду та виробничої ситуації роботи. Роботи пов'язані з оперативним управлінням виконуються в реальному часі, вони не допускають зупинок та перерв. Тимчасові рамки оперативного управління зазвичай місяць, тиждень або зміна (залежно від бригади та робочих місць у цеху). У цеху часовий інтервал може розширюватися від місяця до цілого року.

Таким чином, оперативне управління реалізується на основі безперервного виробництва, повсякденної роботи, цілеспрямованого впливу на колективи цехів, ділянок, а так само і робітників, для того, щоб забезпечити виконання всіх затверджених виробничих програм.

Всі ці процеси досягаються виконанням таких умов:

- чіткий збір інформації про виробництво та його перебіг;
- розподіл робіт на певні проміжки часу, такі як рік, місяць, тижні, добу, зміни;
- використання комплексу засобів, що допомагають у підготовці управлінських завдань;
- володіння та управління персоналом, щоденним аналізом ситуації у кожному цеху підприємства;
- прийняття рішень щодо запобігання порушенням у виробництві, швидке реагування на незаплановані чи надзвичайні ситуації з виробництва.

1.2. Основні функції та інструменти оперативного управління

За допомогою функцій виробничого менеджменту здійснюється оперативне управління. Застосування функціонального підходу дозволяє структуровано розглянути основні управлінські процеси, що забезпечують виконання оперативних завдань підприємства.

В оперативне управління включається комплекс робіт з розробки планів виробництва продукції, різних кошторисів організацій, забезпечення робочими місцями людей, які працюють у цій компанії, оснащення всім необхідним робочим місцем для продуктивної, швидкої роботи виробництва.

Оперативне управління є ключовим елементом у системі менеджменту підприємства і виконує низку функцій, спрямованих на ефективну реалізацію поточних завдань та досягнення оперативних цілей. Основні функції оперативного управління базуються на класичних управлінських підходах, однак мають специфіку, пов'язану з короткостроковою природою оперативних рішень.

В науковій літературі виокремлюються такі основні функції оперативного управління: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання та координація.

Функція планування у межах оперативного управління передбачає розробку короткострокових програм діяльності підприємства, охоплює формування короткострокових планів виробництва, обсягів робіт, графіків використання ресурсів. Планування в оперативному управлінні має забезпечити ефективне досягнення тактичних цілей підприємства. Як зазначає Єременко П.А., оперативне планування орієнтоване на швидке реагування на зміни середовища і потребує постійного уточнення на основі нових даних. За словами автора, воно є динамічним, передбачає регулярне оновлення планових показників і має забезпечити виконання завдань у стислі строки [25].

Організаційна функція реалізується через структурування завдань, визначення відповідальних виконавців, побудову ефективної взаємодії між підрозділами. Як стверджує К.П. Шевченко, саме на етапі організації забезпечується логіка реалізації оперативного плану через ресурси та людський капітал [71]. Організаційна функція передбачає розподіл обов'язків, визначення відповідальних осіб, координацію між підрозділами.

Забезпечення мотивації персоналу досягати запланованих результатів є невід'ємною функцією оперативного управління і є необхідною умовою для

ефективного досягнення короткострокових результатів. На думку М.В. Кондратюка, важливими елементами мотивації є використання системи преміювання, гнучких форм зайнятості та залучення персоналу до ухвалення рішень [37].

Контроль у рамках оперативного управління є безперервним процесом перевірки результатів діяльності, виявлення відхилень від плану. Контроль дозволяє своєчасно виявити відхилення у виконанні оперативних планів та оперативно коригувати дії. Карцева В.В. підкреслює, що контроль в оперативному управлінні має бути точковим, регулярним і базуватися на чітко визначених показниках ефективності [32].

Функція коригування (регулювання) забезпечує гнучке реагування на зміни умов або помилки в реалізації оперативних завдань. Як зазначає Кірова І.В., регулювання є проявом адаптивності системи управління і залежить від здатності менеджера швидко приймати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності [33]. Саме здатність до оперативного коригування визначає адаптивність системи управління до нестабільного середовища.

Функція координації забезпечує узгодженість дій між усіма ланками управління. Як вказує Н. Гой, вона особливо важлива для підприємств з багатоступеневим або посезонним виробництвом, де потрібно синхронізувати дії на всіх рівнях. В умовах багатоетапного виробничого процесу ефективна координація між підрозділами є критично важливою для досягнення синхронності операцій і запобігання зупинок [16].

Функції оперативного управління мають циклічний характер та логічну взаємозалежність. Вони формують структуру щоденної управлінської діяльності підприємства, сприяючи реалізації короткострокових завдань, оптимізації використання ресурсів та підвищенню ефективності виробництва. В умовах динамічного середовища саме оперативне управління набуває особливого значення як інструмент адаптації до змін і забезпечення стійкості бізнес-процесів.

У процесі оперативного управління господарською діяльністю важливу роль відіграють спеціалізовані інструменти, які забезпечують ефективну реалізацію управлінських функцій на всіх етапах виробничого циклу. Такі інструменти сприяють координації дій, оперативному реагуванню на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, підтриманню продуктивності праці та забезпеченню досягнення поставлених цілей. Кожен з інструментів має своє функціональне призначення, характерні особливості та практичне значення в управлінській діяльності підприємства.

Інструменти оперативного управління формуються на перетині методик управління, цифрових технологій, логістики та фінансового контролю (рис.1.1).

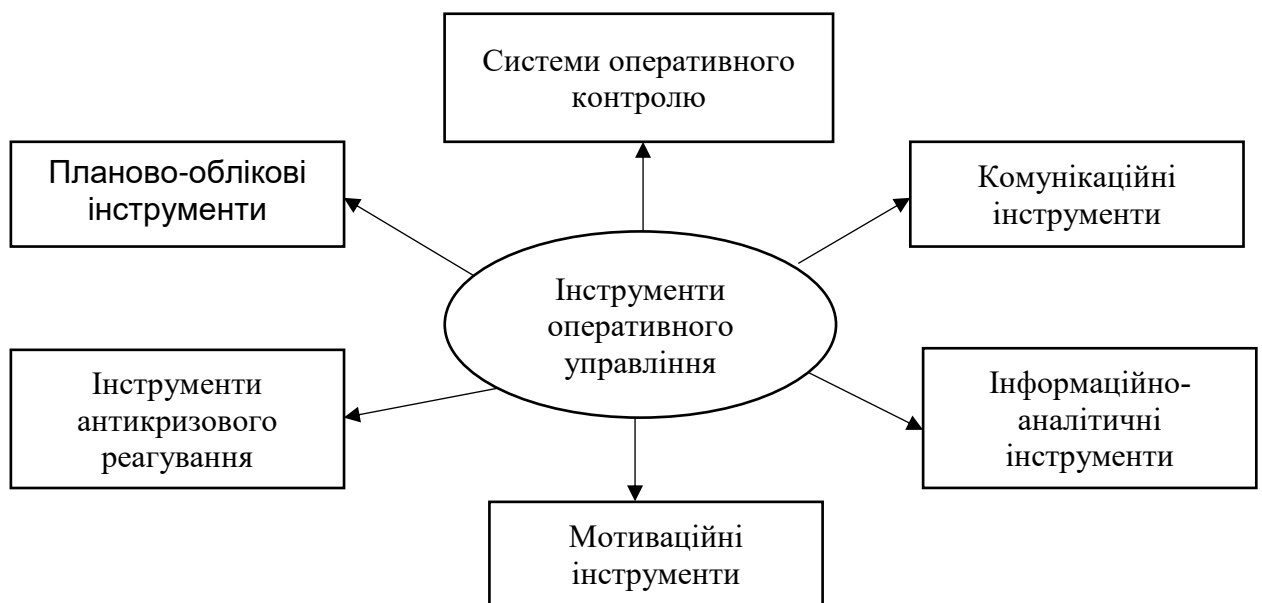


Рисунок 1.1 - Інструменти оперативного управління

Джерело: Побудовано автором

До базових планово-облікових інструментів належать графіки виробництва, зведені плани, оперативні звіти, наряди та журнали обліку. За П.А. Єременком, ці інструменти дозволяють підтримувати поточний ритм діяльності підприємства та координувати взаємодію між структурними одиницями [26].

Інструментами контролю в оперативному управлінні виступають індикатори виконання завдань, контрольні листи, системи внутрішнього аудиту. В.В. Карцева наголошує, що інструментарій контролю повинен забезпечувати своєчасне виявлення відхилень та запобігати їх негативному впливу на кінцевий результат [32].

Сучасне оперативне управління неможливе без використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів: ERP-систем (Enterprise Resource Planning), модулів обліку, цифрових панелей моніторингу. Як зазначає М.В. Кондратюк, ці інструменти дозволяють автоматизувати облік та планування, сприяють швидкому аналізу даних для ухвалення рішень [37].

До цієї групи комунікаційних інструментів належать щоденні наради, електронна пошта, системи внутрішніх комунікацій (Slack, MS Teams), чати швидкого реагування. К.П. Шевченко вказує, що комунікація в оперативному менеджменті має бути безперервною та двосторонньою, особливо у виробничо-логістичних структурах [71].

Мотиваційні засоби, такі як преміювання за результатами доби/тижня, гнучкі графіки, нематеріальні заохочення (визнання, відзнаки) також слід розглядати як інструменти оперативного управління. За І.В. Кіровою, швидке реагування керівництва на результативність працівника формує високу трудову віддачу в короткотерміновій перспективі [33].

До інструментів антикризового реагування належать сценарні плани, попередньо визначені протоколи дій, резерви ресурсів, мобілізаційні графіки. Н. Гой зазначає, що особливої актуальності ці інструменти набувають в агросекторі, де діяльність підприємств залежить від сезонних і природно-кліматичних умов [15].

У таблиці 1.2 представлено систематизовану класифікацію основних інструментів оперативного управління із зазначенням їх складових, характеристик та практичного застосування.

Таблиця 1.2 - Інструменти оперативного управління

Назва інструменту	Основні складові	Характеристика	Практичне значення
Планово-облікові	Зведені плани, графіки, наряди, журнали обліку	Забезпечують координацію дій і ресурсів у короткостроковому періоді	Дозволяють оптимізувати навантаження, контролювати хід виконання завдань
Контролюючі	Контрольні карти, чек-листи, індикатори, звіти	Спрямовані на регулярну оцінку фактичних результатів діяльності	Дають змогу виявляти відхилення та вчасно коригувати процеси
Аналітичні	ERP-системи, панелі моніторингу, аналітичні модулі, BI-платформи	Автоматизують збір і обробку даних, формують аналітичні звіти для прийняття рішень	Підвищують точність управлінських рішень, знижують вплив людського чинника
Комунікаційні	Щоденні наради, внутрішні месенджери, email-розсилки, корпоративні платформи	Забезпечують обмін інформацією між працівниками, узгоджують дії	Підтримують координацію та оперативність у виконанні завдань
Мотиваційні	Премії, бонуси, гнучкий графік, нематеріальні заохочення	Активізують персонал для досягнення оперативних цілей	Підвищують продуктивність, стимулюють ініціативність та відповідальність
Антикризові (мобілізаційні)	Резервні плани, сценарії дій, протоколи реагування, мобілізаційні таблиці	Орієнтовані на швидке реагування у надзвичайних ситуаціях або при раптових відхиленнях від норми	Мінімізують ризики зупинок виробництва та втрат ресурсів

Джерело: Побудовано автором

Аналіз інструментів оперативного управління, наведених у таблиці 1.2, свідчить про їх багатофункціональність і стратегічне значення для ефективного функціонування господарського суб'єкта. Планово-облікові засоби спрямовані на структурування діяльності в короткостроковій перспективі, що дозволяє забезпечити послідовність і контроль за виконанням виробничих завдань. Контролюючі інструменти формують базу для регулярного оцінювання результатів, що створює передумови для своєчасної корекції управлінських рішень і запобігання збоїв у роботі.

Аналітичні засоби, зокрема сучасні цифрові платформи, забезпечують глибоке і комплексне опрацювання даних, формуючи обґрунтовану інформаційну базу для прийняття рішень. Комунікаційні інструменти підтримують безперервність обміну інформацією між структурними підрозділами, сприяючи узгодженості дій та високій оперативності. Мотиваційні механізми підвищують рівень залученості працівників до досягнення виробничих результатів, а антикризові інструменти дозволяють мінімізувати вплив непередбачуваних зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Система інструментів оперативного управління повинна бути гнучкою, інтегрованою в загальну модель менеджменту підприємства та адаптованою до галузевої специфіки. Її ефективне використання забезпечує підвищення точності, швидкості та результативності управлінських рішень на всіх рівнях організації.

Таким чином, використання комплексу інструментів оперативного управління є ключовим фактором успішної господарської діяльності підприємства, особливо в умовах змінного середовища та високого рівня конкуренції. Їх системне застосування дає змогу СВК «Родина» не лише забезпечувати стабільність функціонування, але й виявляти внутрішні резерви підвищення ефективності управління.

1.3. Організаційно-економічні аспекти ефективного управління господарською діяльністю аграрних підприємств

Ефективне оперативне управління господарською діяльністю підприємства передбачає цілісне поєднання організаційних механізмів і економічних інструментів, що забезпечують досягнення запланованих результатів за оптимальних витрат і в межах ресурсних обмежень. Сучасні умови господарювання потребують інтегрованого підходу до управління, який

враховує як внутрішні фактори розвитку підприємства, так і зовнішні виклики ринкового середовища.

Організаційно-економічні аспекти становлять фундамент ефективного оперативного управління господарською діяльністю підприємства. Вони охоплюють сукупність структурних, процедурних і ресурсних чинників, що забезпечують досягнення цілей господарювання шляхом раціонального використання ресурсів, оперативного прийняття управлінських рішень та гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Суттєвим елементом є врахування організаційно-економічних чинників, які безпосередньо впливають на результативність управлінських процесів. Згідно з дослідженнями Куценка А. В. та Лазаревої Н. О., серед основних таких факторів виокремлюють рівень організаційної культури, ефективність інформаційної системи, кваліфікацію персоналу, а також технологічний рівень виробництва [43].

Єременко П. А. у своїй роботі акцентує увагу на необхідності швидкого реагування на ринкові зміни, що вимагає постійного удосконалення оперативних управлінських рішень і використання відповідних організаційно-економічних інструментів, таких як системи бюджетування та контролінг [26].

Організаційний механізм передбачає побудову адекватної структури управління, визначення чітких повноважень та відповідальності між підрозділами і працівниками, налагодження системи комунікацій та взаємодії. Організаційні аспекти охоплюють систему внутрішньої побудови управління, структуру підприємства, розподіл функцій та обов'язків, процеси ухвалення рішень, а також взаємодію між підрозділами і працівниками. Вони формують основу функціонування господарського механізму та впливають на всі етапи управлінського циклу: планування, організацію, мотивацію, контроль.

Організаційні аспекти — це фундамент системи управління, що визначає її ефективність і здатність реалізувати економічні цілі. Оптимальна

структура, налагоджена система взаємодії персоналу, формалізовані процедури та впровадження цифрових рішень є запорукою стабільного розвитку господарської діяльності підприємства.

Економічний аспект охоплює обґрунтований вибір інструментів економічного впливу, таких як планування, бюджетування, калькулювання витрат, економічне стимулювання та аналіз ефективності. Галушак О. наголошує, що використання економічних важелів дозволяє не лише контролювати витрати, а й забезпечувати зростання продуктивності за рахунок раціонального розподілу ресурсів [10].

Дашутіна Л. О. підкреслює, що ефективне управління підприємством в умовах глобалізації можливе лише за умови інтеграції організаційно-економічних підходів з інноваційними методами прийняття рішень, що базуються на аналізі великих обсягів даних і цифрових платформах [21].

Аналіз літературних джерел [18, 50, 10, 21, 60] дозволив виявити основні організаційні чинники (рис. 1.2) , такі як:

- раціональна структура управління — чіткий розподіл функцій, прав і відповідальності між структурними підрозділами, що сприяє ефективній координації;
- наявність регламентованих процедур і стандартів — уніфікація бізнес-процесів для зменшення втрат часу та ресурсів;
- гнучкість та адаптивність системи управління — здатність оперативно змінювати управлінські дії у відповідь на внутрішні та зовнішні зміни;
- рівень кваліфікації управлінського персоналу — компетентність, здатність до стратегічного мислення, використання сучасних методів управління.

До економічних чинників, які визначають ефективність управління господарською діяльністю, належать:

- мотивація персоналу — формування системи стимулів, що підвищують зацікавленість працівників у досягненні виробничих і фінансових результатів;

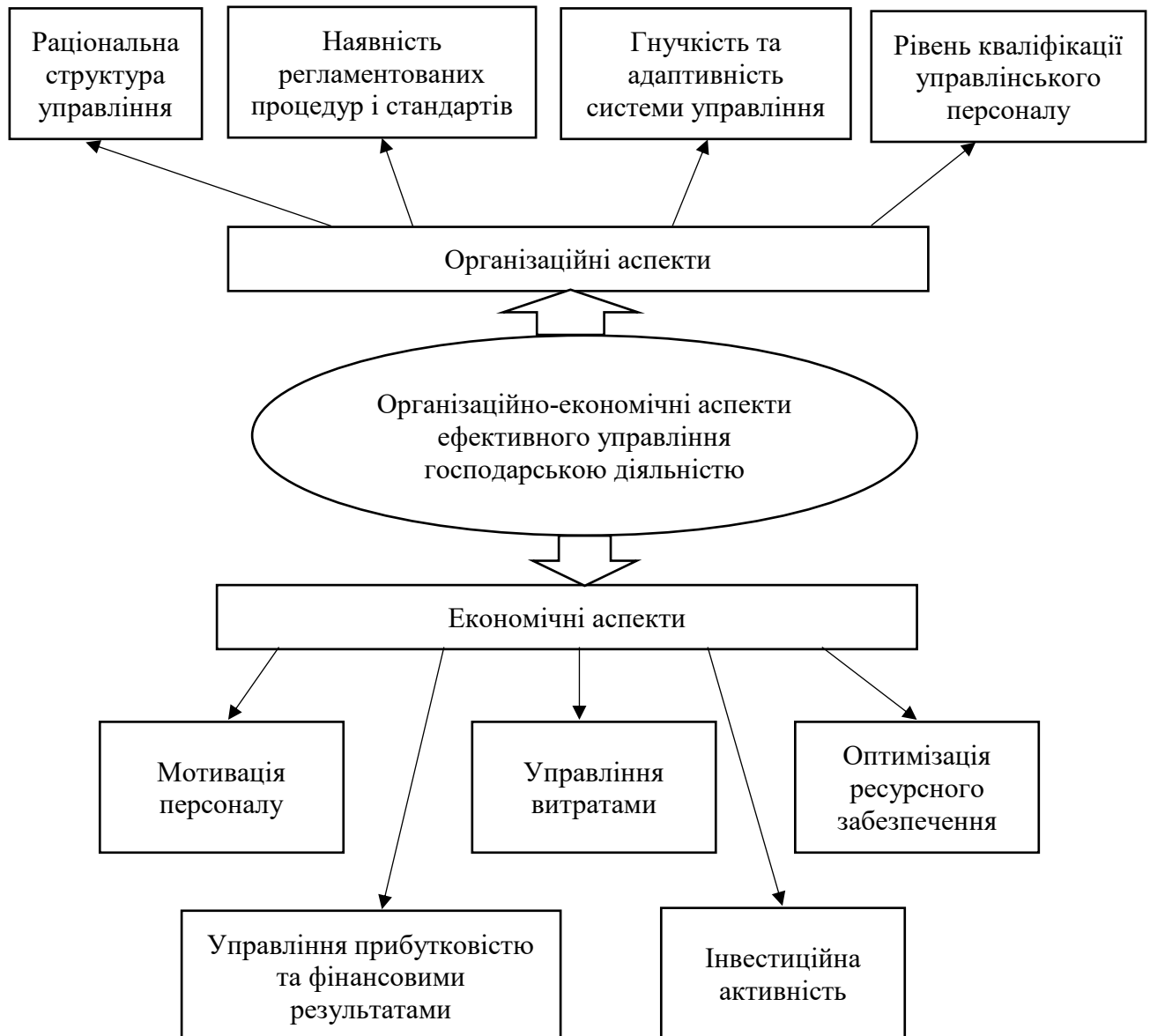


Рисунок 1.2 - Організаційно-економічні аспекти ефективного оперативного управління господарською діяльністю

Джерело: Побудовано автором

- управління витратами — застосування методів бюджетування, нормування, контролінгу, аналізу відхилень;
- оптимізація ресурсного забезпечення — ефективне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- управління прибутковістю та фінансовими результатами — встановлення взаємозв'язку між виробничими показниками та фінансовими результатами діяльності;

- інвестиційна активність — здатність залучати ресурси для технічного оновлення, модернізації та розширення підприємства.

Ефективність управління можлива лише за умови синергії організаційних та економічних аспектів. Наприклад, високий рівень автоматизації процесів знижує організаційні витрати, а запровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) одночасно підтримує економічну дисципліну й організаційну відповідальність.

Організаційно-економічні аспекти управління господарською діяльністю повинні бути взаємопов'язаними, динамічними та орієнтованими на результат. Їх оптимальне поєднання дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити економічну стійкість і досягти стратегічних цілей у складному ринковому середовищі.

Таким чином, організаційно-економічні аспекти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування системи оперативного управління господарською діяльністю. Вони забезпечують узгодженість між внутрішніми процесами підприємства, його ресурсним потенціалом та стратегічними цілями.

Оперативне управління господарською діяльністю аграрних підприємств має низку специфічних особливостей, зумовлених сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, високим рівнем ризиків та нестабільністю ринкового середовища. Ефективне управління вимагає адаптивних підходів, що враховують ці фактори та забезпечують гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Основні особливості оперативного управління в аграрному секторі включають:

- сезонність виробництва та обмеженість часу для прийняття рішень. Сільськогосподарське виробництво характеризується чітко вираженою сезонністю, що зумовлює необхідність оперативного планування та швидкого реагування на зміну умов. Затримки у прийнятті рішень можуть призвести до

втрат урожаю або зниження його якості. Тому важливо забезпечити ефективну координацію всіх виробничих процесів у короткі терміни [5].

- високий рівень ризиків та невизначеності.

Аграрний сектор піддається впливу численних ризиків, таких як погодні умови, шкідники, хвороби рослин і тварин, коливання цін на продукцію та ресурси. Це вимагає впровадження системи ризик-менеджменту та гнучких стратегій управління, що дозволяють мінімізувати негативні наслідки та адаптуватися до змін [66].

- необхідність інтеграції сучасних інформаційних технологій.

Використання ERP-систем та інших цифрових інструментів дозволяє оптимізувати управлінські процеси, забезпечити оперативний облік та аналіз даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Це особливо актуально для малих і середніх аграрних підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність [13].

- важливість кадрового потенціалу та організаційної структури.

Ефективне оперативне управління неможливе без кваліфікованого персоналу та чітко визначеної організаційної структури. Необхідно забезпечити належний рівень підготовки працівників, розподіл функцій та відповідальності, що дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечувати безперервність виробничих процесів [38].

- значення маркетингової діяльності та збутової політики.

Успішне функціонування аграрного підприємства залежить від ефективної реалізації продукції. Оперативне управління повинно включати розробку та впровадження маркетингових стратегій, аналіз ринку, встановлення партнерських відносин з покупцями та оптимізацію логістичних процесів [57].

Отже, організаційно-економічні аспекти ефективного управління господарською діяльністю аграрних підприємств відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного розвитку галузі. Їх комплексне врахування дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати, підвищити продуктивність праці та адаптуватися до змін зовнішнього

середовища. Раціональна організаційна структура, ефективне використання ресурсів, впровадження сучасних інформаційних технологій і формування високопрофесійної команди створюють підґрунтя для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Таким чином, саме поєднання організаційного підходу з економічним аналізом забезпечує комплексний механізм управління, необхідний для ефективного функціонування аграрних підприємств в умовах ринку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Ресурсний потенціал та аналіз підприємницького середовища

Сільськогосподарський виробничий кооператив «Родина» має статус юридичної особи та був створений у результаті реорганізації шляхом перетворення колективного сільськогосподарського підприємства «Родина» відповідно до чинного законодавства на добровільних засадах. Підставою для створення кооперативу стало рішення установчих зборів, зафіксоване у протоколі № 1 від 05.02.2000 року. Господарство засноване ще у 1955 році з метою спільного ведення сільськогосподарської діяльності (код ЄДРПОУ – 03766116).

Юридична адреса СВК «Родина»: 68232, Одеська область, Білгород-Дністровський район, село Плахтіївка, вулиця Сонячна, будинок 124. Основним видом економічної діяльності підприємства є вирощування зернових (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур.

Основною метою діяльності кооперативу є отримання прибутку. Специфікою функціонування сільськогосподарського виробничого кооперативу є поєднання в особі члена кооперативу одночасно трудової та майнової участі, що зумовлює взаємозалежність управлінських, трудових і власницьких відносин. Участь у кооперативі прямо пов'язана з виконанням трудових обов'язків, а тому припинення трудової діяльності тягне за собою автоматичне припинення членства в організації.

Разом із тим, практичний досвід демонструє, що поєднання ролі працівника і співвласника може створювати труднощі в управлінні, зокрема у процесі прийняття колективних рішень. Це іноді призводить до зниження

загальної ефективності управлінської системи через ускладнення процедури узгодження інтересів усіх учасників кооперативу.

Підприємство має вигідне розташування. Відстань до районного центру м. Білгород-Дністровський складає 66 км. До обласного центру м. Одеса - 95 км. Відстань до міжнародної траси Одеса-Рені складає 10 км.

Метою господарської діяльності СВК «Родина» є отримання прибутку. Необхідно відзначити, що підприємство здійснює свою діяльність відповідно до Закону України «Про кооперацію» [53] та «Про сільськогосподарську кооперацію» [54].

Відповідно до Закону [54] «основними цілями сільськогосподарської кооперації є:

1) підвищення ефективності та конкурентоспроможності виробників сільськогосподарської продукції у сферах виробництва, переробки, заготівлі, закупівлі, зберігання, збуту, продажу сільськогосподарської продукції, забезпечення засобами виробництва і матеріально-технічними ресурсами;

2) задоволення економічних, соціальних та інших потреб виробників сільськогосподарської продукції на основі поєднання їхніх особистих та колективних інтересів, поділу між ними ризиків, витрат і доходів, розвитку їх самоорганізації, самоврядування та самоконтролю, захист їхніх інтересів;

3) розвиток інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції;

4) створення умов для зниження витрат виробників сільськогосподарської продукції при придбанні необхідних ресурсів, здійсненні виробничої та/або іншої господарської діяльності;

5) збільшення доходів виробників сільськогосподарської продукції» [54].

Успішне функціонування сільськогосподарського підприємства значною мірою визначається обсягами та структурою чистого доходу від реалізації продукції, яка є основним джерелом фінансових надходжень і базою для формування прибутку. Відстеження динаміки виручки дає змогу оцінити ефективність виробничої діяльності, виявити найбільш прибуткові напрями, а

також своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Ефективність виробництва багато в чому залежить від спеціалізації виробництва. В процесі визначення спеціалізації господарської діяльності СВК «Родина» важливого значення набуває представлення основних показників вартості та структури чистого доходу від реалізації за останні 3 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Вартість та структура чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг в СВК «Родина»

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2 024 р.		2022-2024 роки в середньому	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис.грн.	%
Рослинництво, всього	209 078	98,7	181 672	98,3	259 260	98,6	216670,1	98,5
Зернові та зернобобові	87622,921	41,3	65010,5	35,2	174692,46	66,4	109108,6	49,6
пшениця озима	61055,215	28,8	49147,2	26,6	127613,4	48,5	79271,9	36,0
кукурудза на зерно	895,6	0,4	3402,4	1,8	250,1	0,1	1516,0	0,7
ячмінь озимий	23413,525	11,0	12389,1	6,7	34918,4	13,3	23573,7	10,7
горох	0,0	0,0	58,4	0,02	11353,4	4,3	3803,9	1,7
овес	0,9	0,0	4,3	0,01	0	0,0	1,7	0,0
просо	2257,6	1,1	9,2	0,0	557,2	0,2	941,3	0,4
нут		0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0
Соняшник	31 096	14,7	31455,2	17,0	58768,5	22,3	40439,8	18,4
Ріпак озимий	90 360	42,6	85206,1	46,1	25799,3	9,8	67121,7	30,5
Тваринництво, всього	2859,776	1,3	3144,7	1,7	3802,5	1,4	3269,0	1,5
ВРХ	0	0,0	0,0	0,0	3802,6	1,4	1267,5	0,6
свині	2830,526	1,3	3137,5	1,7	0,0	0,0	1989,3	0,9
вівці	14,7	0,01	7,2	0,02	0,0	0,0	7,3	0,02
яйця курячі (тис.шт.)	11,5	0,01	0	0,0	0,0	0,0	3,8	0,01
Інша продукція тваринництва	3,1	0,0	0,0	0,0	0	0,0	1,0	0,01
Всього по господарству	211938,1	100,0	184816,4	100,0	263062,8	100,0	219939,1	100,0

Джерело: Розраховано автором на основі додатків

Аналіз структури чистого доходу СВК «Родина» свідчить про чітко виражену рослинницьку спеціалізацію господарства. Частка доходів від реалізації продукції рослинництва становила в середньому за три роки понад 98%, тоді як тваринництво забезпечувало лише близько 1,5% від загального обсягу виручки. Така структура доходів зумовлена як агрокліматичними

умовами регіону, так і економічною доцільністю вирощування певних культур.

У розрізі продукції основним джерелом доходу були зернові та зернобобові культури, питома вага яких у загальному доході в середньому становила 49,6%. З-поміж них провідне місце займала озима пшениця, на яку припадало 36%, а також ячмінь озимий (10,7%). У 2024 році особливо різко зросли обсяги виручки від реалізації пшениці та гороху, що свідчить про розширення виробництва цих культур або зростання їх ринкової ціни.

Суттєву роль у формуванні доходу відіграє вирощування ріпаку озимого, середня частка якого склала 30,5%, а також соняшнику — 18,4%. Це підкреслює орієнтацію господарства на високорентабельні олійні культури.

Тваринницька галузь, навпаки, зазнала скорочення. Зокрема, в 2024 році повністю припинено вирощування свиней, що вплинуло на зниження доходу від цього напрямку до нуля. Водночас, з'явився дохід від реалізації ВРХ, що свідчить про потенційні зміни у структурі тваринницької спеціалізації. Частка інших напрямів тваринництва — вівці, курячі яйця — залишалася незначною протягом усього періоду.

Загалом, у 2024 році спостерігається суттєве зростання загального обсягу виручки — на понад 42% порівняно з 2023 роком. Це може свідчити як про зростання урожайності, так і про позитивну ринкову кон'юнктуру. Водночас така динаміка підкреслює необхідність подальшого оптимізації структури виробництва та диверсифікації джерел доходу, зокрема шляхом відновлення тваринницької діяльності, що забезпечить більшу стійкість до ринкових коливань.

Рациональне використання виробничих ресурсів є однією з основних умов забезпечення ефективної виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства. До основних виробничих ресурсів належать земля, основні засоби, трудові ресурси та рівень їх матеріального забезпечення. Аналіз динаміки цих ресурсів дозволяє оцінити потенціал господарства, виявити

напрями його зміцнення та встановити відповідність між ресурсною базою і результатами господарювання.

У таблиці 2.2 представлено склад та зміну основних виробничих ресурсів СВК «Родина» протягом 2022–2024 років. Зокрема, охарактеризовано площу сільськогосподарських угідь, вартість основних засобів, показники капіталозабезпеченості та капіталоозброєності, а також чисельність трудових ресурсів. Узагальнюючий показник у відсотках дозволяє порівняти зміни за період у розрізі кожного ресурсу.

Таблиця 2.2. – Склад та динаміка основних виробничих ресурсів в СВК «Родина»

Показники	2022 р.	2023 р.	2 024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Площа сільськогосподарських угідь, га	8600,3	8807,8	9068,7	102,4
в т.ч. рілля	8600,3	8807,8	9068,7	102,4
Питома вага ріллі в с.-г. угіддях, %	100,0	100,0	100,0	x
Вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	69286,5	75260,0	86051,5	108,6
Капіталозабезпеченість, тис.грн.	8,1	8,5	9,5	117,8
Капіталоозброєність, тис.грн.	410,0	549,3	491,7	119,9
Середньорічна кількість робітників, чол.	169	137	175	103,6

Джерело: Розраховано автором

Аналіз динаміки основних виробничих ресурсів СВК «Родина» за 2022–2024 роки свідчить про поступове розширення виробничого потенціалу підприємства.

Зокрема, площа сільськогосподарських угідь зросла з 8600,3 га у 2022 році до 9068,7 га у 2024 році, що становить 102,4% від базового рівня. Вся площа використовується під рілля, що вказує на інтенсивну спеціалізацію в рослинництві та повне використання земельного фонду для польових культур.

Вартість основних виробничих засобів за аналізований період зросла на 8,6%, що свідчить про оновлення технічного парку, модернізацію обладнання

або придбання нових виробничих потужностей. У результаті покращилися показники капіталозабезпеченості (з 8,1 тис. грн до 9,5 тис. грн) та капіталоозброєності (з 410,0 тис. грн до 491,7 тис. грн), що вказує на підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення одного працівника і кожного гектара оброблюваної площі.

Щодо трудових ресурсів, спостерігається коливання чисельності працівників: у 2023 році їх кількість зменшилась до 137 осіб, але в 2024 році зросла до 175, що на 3,6% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про адаптацію підприємства до змін у виробничих обсягах та запровадження нових напрямів діяльності, які потребують додаткової робочої сили.

Оборотні активи є важливою складовою господарського потенціалу підприємства, оскільки вони безпосередньо задіяні у виробничому процесі та визначають його гнучкість, платоспроможність і загальну фінансову стійкість. Аналіз їх складу і структури дозволяє оцінити, наскільки раціонально підприємство управляє своїми поточними ресурсами та як змінюються пріоритети в їх використанні з часом.

У таблиці 2.3 наведено склад і динаміку оборотних активів СВК «Родина» за 2022–2024 роки. Дослідження охоплює основні елементи: запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти тощо, що дозволяє виявити тенденції зміни структури активів, оцінити ефективність їх використання та вплив на загальний фінансовий стан підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про загальне зростання обсягу оборотних активів СВК «Родина» за період 2022–2024 років на 18 432 тис. грн, або на понад 15%. При цьому структура активів зазнала певних змін, що відображає зміщення акцентів у господарській політиці підприємства.

Провідну частку у складі оборотних активів традиційно становлять запаси, які у 2024 році сформували 77,7% загального обсягу, хоча порівняно з 2023 роком ця частка знизилась. Найбільше зросли виробничі запаси (з 22,1 тис. грн до 38,5 тис. грн), що може свідчити про підготовку до інтенсивної

виробничої діяльності або накопичення ресурсів у зв'язку з ринковими коливаннями.

Таблиця 2.3 - Склад і структура оборотних активів на кінець року

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 (+;-) до 2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси	98136,0	82,1	131146,0	86,6	117717,0	77,7	115666,3	84,9
виробничі запаси	22127,0	18,5	34847,0	23,0	38537,0	25,4	31837,0	23,4
незавершене виробництво	28205,0	23,6	31356,0	20,7	45932,0	30,3	35164,3	25,8
готова продукція	47804,0	40,0	64943,0	42,9	33248,0	21,9	48665,0	35,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	14219,0	11,9	10105,0	6,7	15718,0	10,4	13347,3	9,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
з бюджетом	38,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,7	0,0
Гроші та їх еквіваленти	5595,0	4,7	8676,0	5,7	1321,0	0,9	5197,3	3,8
готівка	6,0	0,01	3,0	0,01	3,0	0,01	4,0	0,01
рахунки в банках	5589,0	4,7	8673,0	5,7	1318,0	0,9	5193,3	3,8
Всього оборотних активів	119493,0	100,0	151490,0	100,0	137925,0	91,0	136302,7	100,0

Джерело: Розраховано автором

Водночас готова продукція значно зменшилась — з 64,9 млн грн у 2023 році до 33,2 млн грн у 2024 році, що може вказувати на підвищення рівня реалізації або зменшення обсягів виробництва. Зросла незавершена продукція, що потребує уваги в контексті ефективності виробничого циклу.

Дебіторська заборгованість у 2024 році зросла до 15,7 млн грн, що свідчить про зростання обсягів реалізації в кредит або уповільнення розрахунків з покупцями. Натомість грошові кошти, зокрема на рахунках у банках, різко зменшилися, що потенційно може знижувати рівень ліквідності підприємства.

Загалом, у структурі оборотних активів спостерігаються ознаки зміщення акценту в бік виробничої складової, що може позитивно впливати на подальший розвиток, але вимагає вдосконалення політики обігу грошових коштів і управління дебіторською заборгованістю.

Загалом, СВК «Родина» демонструє позитивну динаміку у розвитку ресурсного потенціалу, що є основою для подальшого підвищення ефективності господарської діяльності. Однак варто звернути увагу на баланс між зростанням матеріального забезпечення та ефективністю використання праці, зокрема через впровадження сучасних технологій та оптимізацію організації виробничих процесів.

Отже, підприємницьке середовище функціонування СВК «Родина» формує фундамент його господарської діяльності та визначає правовий статус, структуру управління, механізми взаємодії між членами кооперативу та напрями виробничої спеціалізації. Підприємство здійснює свою діяльність на засадах добровільного об'єднання, що базується на поєднанні трудової та майнової участі його членів. Особливістю кооперативу є спільне прийняття рішень на загальних зборах, що забезпечує демократичність управління, але водночас створює певні складнощі в оперативності й централізації управлінських процесів.

2.2. Організаційні аспекти оперативного управління на підприємстві

Оперативне управління є важливою складовою системи загального менеджменту підприємства та охоплює сукупність щоденних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення безперервного та ефективного функціонування виробничих процесів. Його особливістю є здатність швидко реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, мобілізувати

ресурси, координувати діяльність підрозділів і контролювати виконання поточних завдань.

У контексті сільськогосподарського виробництва, де значну роль відіграє сезонність, погодні умови та динаміка ринку, організація оперативного управління набуває особливого значення. Саме на цьому рівні забезпечується реалізація стратегічних і тактичних цілей, прийнятих вищими органами управління.

Ефективне функціонування сільськогосподарського виробничого кооперативу значною мірою залежить від чітко сформованої організаційної структури управління. Вона визначає взаємозв'язки між підрозділами, розподіл управлінських функцій, відповідальність та підпорядкованість, що забезпечує узгодженість дій і досягнення цілей підприємства.

Організаційна структура СВК «Родина» побудована з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва та поєднує як адміністративні, так і виробничі ланки управління. Організаційна структура управління СВК «Родина» представлена у вигляді бригадної форми організації, що зумовлено особливостями організації виробництва. Основна діяльність у галузі рослинництва здійснюється у формі бригад, а у тваринництві – ферми (див. рисунок 2.1). Керівником СВК «Родина» є голова – Мандриченко Віталій Юхимович.

Організаційна структура СВК «Родина» має лінійно-функціональний характер і поєднує елементи вертикальної та горизонтальної координації. Її основною перевагою є чітке розмежування функцій між керівниками та спеціалістами, що дозволяє уникати дублювання обов'язків та сприяє оперативності в управлінських рішеннях. Наявність галузевих керівників (агроном, зоотехнік, ветлікар, інженер) дає змогу здійснювати ефективне управління профільними напрямками діяльності.

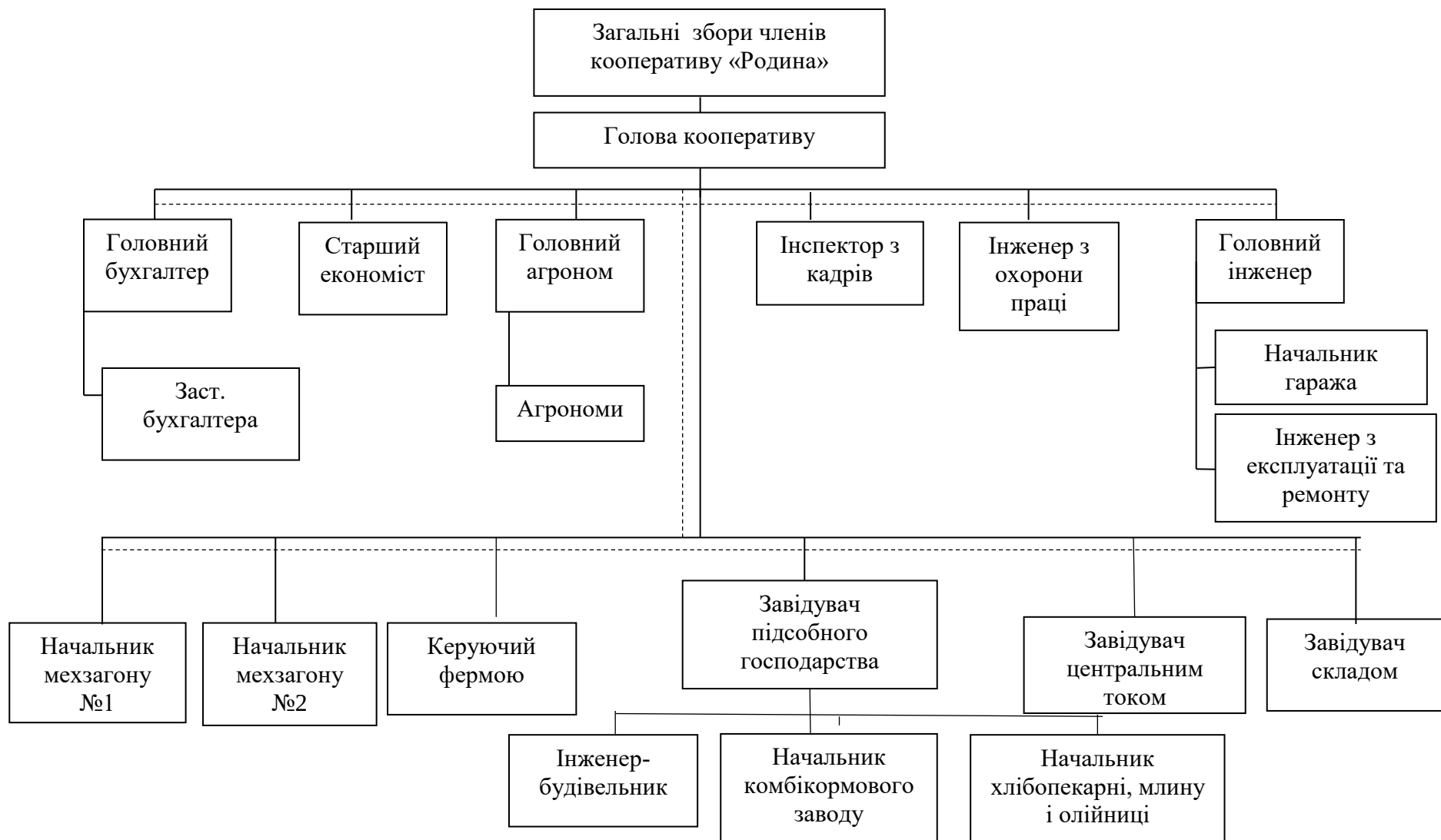


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління СВК «Родина»

Джерело: Побудовано автором

Бригадна форма організації виробництва, яка реалізована через начальників мехзагонів і керуючого фермою, відповідає потребам оперативного реагування на зміну умов роботи в аграрному секторі. Проте централізована система управління зосереджує значний обсяг повноважень у голови кооперативу, що може знижувати гнучкість та швидкість прийняття рішень в умовах необхідності швидкої адаптації.

Загальні збори членів кооперативу — є вищим органом управління кооперативом. Приймають стратегічні рішення щодо діяльності підприємства, затверджують плани розвитку, фінансові документи, обирають голову кооперативу, вирішують питання вступу та виходу членів.

Голова кооперативу — здійснює загальне керівництво господарською діяльністю, представляє інтереси кооперативу в зовнішніх організаціях, організовує виконання рішень загальних зборів та забезпечує координацію між усіма підрозділами.

Організаційна структура СВК «Родина» поєднує як лінійні, так і функціональні зв'язки. Керівники первинних підрозділів мають подвійне підпорядкування: у лінійному порядку вони підзвітні безпосередньо голові кооперативу, а у функціональному — відповідним головним спеціалістам. Загальна система управління включає два рівні: перший формують керівники виробничих та обслуговуючих підрозділів, другий — голова кооперативу та головні спеціалісти.

У межах лінійного підпорядкування голові кооперативу звітують старший економіст, головний бухгалтер, головний агроном, інспектор з кадрів, інженер з охорони праці, головний інженер, начальники мехзагонів і керуючий фермою, завідувач підсобного господарства, завідувач складом, завідувачі центральним током та складом. Водночас функціональні зв'язки реалізуються між головними спеціалістами та керівниками первинних підрозділів у межах виконання профільних завдань і технічного контролю.

До недоліків такої моделі управління належить перевищення раціональної норми керованості: на одного керівника безпосередньо припадає

понад 12 підлеглих, що перевищує рекомендований діапазон 5–8 осіб. Це ускладнює процес оперативного реагування та координації дій. Крім того, головні спеціалісти не несуть повної відповідальності за результати діяльності підрозділів, що призводить до розмиття відповідальності між головою кооперативу та керівниками нижчого рівня. Також спостерігається дублювання управлінських функцій, коли керівники підрозділів одночасно підпорядковуються як голові кооперативу, так і функціональним спеціалістам, що може створювати суперечності в ухваленні рішень і знижувати ефективність управлінського процесу.

Загалом структура управління СВК «Родина» відповідає функціональним потребам сільськогосподарського підприємства середнього масштабу, забезпечує цілісність процесів планування, контролю та виробничої координації, але потребує періодичного перегляду з урахуванням змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Організаційна структура СВК «Родина» поєднує елементи лінійного та функціонального управління, що дозволяє охопити всі основні виробничі напрями. Водночас наявні структурні недоліки, зокрема перевантаження керівника кооперативу та дублювання функцій, що свідчить про необхідність модернізації системи управління. Загалом, організаційна модель підприємства забезпечує функціональність в умовах аграрного виробництва, однак потребує подальшого удосконалення відповідно до викликів сучасного господарського середовища.

Оперативне управління та планування господарської діяльності в СВК «Родина» здійснюється на комплексній основі, що передбачає тісну взаємодію між етапами підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, а також визначення засобів і методів їх впровадження у виробничу практику.

У процесі здійснення господарської діяльності сільськогосподарське підприємство стикається з необхідністю постійного прийняття та реалізації оперативних рішень. Це вимагає чітко визначеного функціонального розподілу обов'язків, координації дій між підрозділами та гнучкого

реагування на зміну умов виробництва. Система оперативного управління в СВК «Родина» охоплює весь комплекс ключових функцій, що забезпечують ефективне управління поточною діяльністю: від планування та організації робіт — до контролю, аналізу й коригування дій. У таблиці 2.4 представлено основні функції оперативного управління з урахуванням їх змісту, відповідальних осіб та прикладів практичного застосування на підприємстві.

Таблиця 2.4 – Характеристика функцій оперативного управління в СВК «Родина»

Функція	Зміст функції	Відповідальні особи	Практичні приклади реалізації
Планування	Встановлення оперативних цілей, завдань, строків та ресурсів для їх виконання	Голова кооперативу, головний агроном, начальники мехзагонів	Складання тижневих і добових планів сівби озимих культур, розподіл техніки по бригадах
Організація	Забезпечення виконання планів, розподіл працівників, техніки, матеріалів	Головний інженер, керуючий фермою, начальники мехзагонів	Формування екіпажів для посіву, розподіл посівного матеріалу, забезпечення поливної техніки
Контроль	Виявлення відхилень від запланованих показників, перевірка якості виконання робіт	Голова кооперативу, спеціалісти	Контроль якості культивування ґрунту, дотримання технології внесення добрив
Облік	Фіксація фактичного виконання робіт, витрат ресурсів, результатів виробництва	Бухгалтери, начальники мехзагонів	Ведення облікових журналів про витрати пального, звіти по витратах кормів на фермі
Аналіз	Оцінка результатів виконання планів, виявлення причин відхилень	Старший економіст, агроном, голова кооперативу	Щоденний аналіз продуктивності праці на тракторному блоці, оцінка фактичної врожайності
Регулювання	Прийняття коригувальних рішень за результатами контролю та аналізу	Голова кооперативу, керівники підрозділів	Перерозподіл техніки між бригадами у разі відставання, заміна виконавців через низьку продуктивність
Інформаційне забезпечення	Забезпечення своєчасного обміну інформацією між усіма учасниками управлінського процесу	Головний бухгалтер, агроном	Щоденні наради, електронна розсилка планів, оновлення графіків робіт

Джерело: Побудовано автором

Оперативне планування займає найважливіше місце в системі оперативного управління господарською діяльністю СВК «Родина». Воно охоплює всі технологічні операції з чітким визначенням термінів та місць їх виконання, типів залучених машин, інструментів і необхідних ресурсів. Ефективність такого планування досягається завдяки його системності, участі профільних спеціалістів у розробці та погодженні планів, а також використанню обґрунтованих показників продуктивності машино-тракторного парку.

Початкові дані для оперативного планування надходять від підрозділів кооперативу та включають:

- види і обсяги запланованих сільськогосподарських робіт;
- агротехнічні вимоги до їх виконання;
- наявність трудових ресурсів та засобів механізації.

У СВК «Родина» планування обсягів робіт здійснюється за всіма технологічними операціями з обов'язковим визначенням строків і місць їх проведення, переліком машин, механізмів і витрат матеріальних ресурсів.

В рослинництві оперативні плани-графіки формуються на 10, 7 і 5 днів залежно від інтенсивності польових робіт. Тижнево-добовий план-графік готується протягом останніх двох днів поточного тижня та затверджується головою кооперативу на робочій нараді. Розробку цих планів здійснює головний агроном на основі технологічних карт, які враховують особливості культур, технологію їх вирощування та строки агротехнічних заходів.

На основі оперативного плану-графіка та тижневого плану додатково формується план ефективного використання машинно-тракторного парку. Для підвищення результативності оперативного планування в СВК «Родина» застосовуються наступні принципи:

- комплексне охоплення всіх супутніх робіт, пов'язаних з основною операцією;
- обов'язкова участь у плануванні керівників усіх зацікавлених структурних підрозділів;

використання нормативів продуктивності сільськогосподарської техніки, адаптованих до умов господарства.

Під час складання оперативних планів агрономічна служба враховує такі дані: перелік культур, що вирощуються; обсяги робіт згідно з технологією; чинні агротехнічні нормативи; кількісний та якісний склад сільськогосподарської техніки; календарні строки проведення робіт відповідно до агрокліматичних умов.

Такий підхід до організації оперативного планування дає змогу СВК «Родина» забезпечувати ритмічне виконання виробничих завдань, зменшувати втрати часу та ресурсів і оперативно реагувати на зміну виробничої ситуації.

Оперативне управління господарською діяльністю в СВК «Родина» передбачає виконання управлінських функцій, серед яких особливе значення мають контроль, облік, аналіз та регулювання. Ефективне виконання цих функцій забезпечує постійне спостереження за ходом виконання виробничих завдань, виявлення відхилень від планових показників та своєчасне прийняття коригуючих управлінських рішень.

Контроль у господарстві здійснюється керівником кооперативу із залученням відповідальних спеціалістів (табл. 2.5). Він дозволяє виявляти недоліки в організації робіт, визначати слабкі місця у виробничому процесі та оперативно реагувати на відхилення. Основними критеріями для здійснення контролю є важливість конкретного виду продукції для підприємства та тривалість її виробництва. Водночас постійний контроль вимагає значних матеріальних і трудових витрат, тому в СВК «Родина» застосовується переважно періодичний контроль, тоді як постійний здійснюється лише за найважливішими напрямками діяльності.

Таблиця 2.5 - Основні функції оперативного контролю в СВК «Родина»

Керівник	Функція оперативного контролю	Практичні приклади застосування
Голова кооперативу	Загальний контроль за виконанням виробничих планів і дотриманням термінів	Перевірка дотримання графіка сівби озимої пшениці, коригування планів у разі відставання
Головний агроном	Контроль за агротехнічними заходами в рослинництві	Оцінка якості внесення мінеральних добрив та відповідності обсягів нормам агротехнології
Головний інженер	Контроль технічного стану машинно-тракторного парку	Перевірка готовності тракторів до весняного обробітку ґрунту, виявлення потреби в техобслуговуванні
Керуючий фермою	Контроль за дотриманням технології в тваринництві	Щоденний контроль за раціоном годівлі тварин, ведення журналів надоїв і приростів
Головний бухгалтер	Контроль правильності обліку та витрат ресурсів	Перевірка витрат пального по кожній машині відповідно до обсягу виконаних робіт
Начальники мехзагонів	Поточний контроль за виконанням завдань безпосередньо на ділянці	Контроль за строками посіву соняшнику, дотриманням глибини загортання насіння

Джерело: Побудовано автором

У структурі оперативного контролю на підприємстві використовуються різні його типи:

- кількісний контроль, що передбачає перевірку обсягів виконаних робіт на кожному етапі;
- якісний контроль, який охоплює дотримання технологічних вимог, перевірку якості виконання робіт та стану об'єкта;
- часовий контроль, спрямований на дотримання встановлених термінів виконання операцій.

Крім того, в СВК «Родина» застосовуються й інші форми контролю: контроль за фактичним виконанням робіт; перевірка правильності дій і рішень; контроль за дотриманням виробничих технологій; виявлення та усунення невідповідностей; контроль внутрішнього трудового розпорядку; технічний контроль за станом сільськогосподарської техніки та механізмів.

Регулювання виробничих процесів у СВК «Родина» є важливою складовою оперативного управління і ґрунтується на оперативних планах-

графіках, що розробляються по кожній культурі та технологічній операції. Такі графіки складаються завчасно — за 8–10 днів до початку робіт, і передаються відповідним керівникам і виконавцям. У разі потреби використовуються візуалізовані кольорові графіки для кращого контролю за критичними показниками. Оперативна звітність збирається у визначені строки та є основою для коригувальних рішень.

Оперативний аналіз є невід'ємною частиною цього процесу. Він дозволяє в режимі реального часу оцінити фактичний стан виконання завдань, виявити причини можливих перевитрат ресурсів або відставання від графіка, а також визначити напрямки удосконалення організаційних рішень. Оперативний аналіз тісно пов'язаний з обліком і плануванням і базується на регулярному оновленні інформації за короткі часові інтервали.

Завершальним етапом оперативного управління є регулювання, тобто коригування процесу виконання плану на основі аналізу підсумків за попередню добу. Такий підхід дає змогу швидко адаптувати дії виробничих підрозділів до поточних умов. У господарській практиці СВК «Родина» подібні відхилення є звичними, оскільки виробництво в сільському господарстві часто зазнає впливу як об'єктивних факторів (погодні умови, ринкова кон'юнктура), так і суб'єктивних (організаційні недоліки, порушення трудової дисципліни).

У процесі оперативного управління керівники підприємства активно використовують різноманітну документацію, яка виконує планову, облікову та аналітичну функції. До планових документів, які формують основу організації діяльності кооперативу, належать: річний виробничо-фінансовий план, виробничі завдання структурних підрозділів, сезонні плани роботи з відповідними технологічними картами, графіки ремонту й технічного обслуговування сільськогосподарської техніки, а також поточні оперативні плани роботи підрозділів.

Серед облікової документації використовуються дані бухгалтерського обліку (зокрема показники продуктивності праці, обсяги виробництва, приріст

живої маси тварин, витрати кормів тощо), оперативна звітність за відділами, фермами і виробничими ділянками, а також реєстрація поточних і прогнозованих заявок на ресурси.

Аналітичні документи містять результати оперативного аналізу виробничих процесів: зокрема, аналіз виконання планів у рослинництві, оцінку темпів виконання основних видів робіт, тарифні розрахунки на ремонт техніки у міжсезоння, а також дані про забезпеченість матеріально-технічними ресурсами для проведення запланованих заходів.

Уся зазначена інформація систематизується у вигляді журналів, графіків та таблиць, що дозволяє фіксувати не лише кількісні показники, а й якісні характеристики виробничого процесу — зокрема, використання насіння, засобів захисту рослин, органічних і мінеральних добрив. Завдяки такому підходу спеціалісти СВК «Родина» мають змогу оперативно реагувати на зміни у виробничій ситуації та вживати своєчасних коригуючих заходів.

Таким чином, організація системи оперативного управління у СВК «Родина» ґрунтується на поєднанні контролю, обліку, аналізу та регулювання, що забезпечує гнучкість, своєчасність і адаптивність управлінських дій у мінливих умовах аграрного виробництва.

Аналіз функцій оперативного управління в СВК «Родина» свідчить про комплексний і взаємопов'язаний характер управлінських дій, які реалізуються на всіх рівнях господарської структури. Чіткий розподіл функціональних обов'язків між керівниками і спеціалістами забезпечує ефективну реалізацію планів, раціональне використання ресурсів та контроль за результатами виконання завдань.

Злагоджена робота системи планування, організації, обліку, контролю та аналізу дає змогу вчасно виявляти проблеми в роботі окремих підрозділів, швидко приймати управлінські рішення та коригувати поточні процеси. Особливу роль відіграє інформаційне забезпечення, яке дозволяє підтримувати координацію між працівниками, підрозділами й керівництвом кооперативу.

Таким чином, ефективна реалізація кожної з функцій оперативного управління створює передумови для стабільного функціонування підприємства, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності СВК «Родина» на аграрному ринку.

Функціональний підхід до організації оперативного управління в СВК «Родина» дозволяє чітко розмежувати обов'язки, підвищити дисципліну виконання завдань і забезпечити швидке реагування на зміни у виробничому процесі. Спільна участь фахівців у плануванні, контролі та аналізі сприяє досягненню високої продуктивності та ефективності управлінських рішень. Злагожене виконання функцій оперативного управління є запорукою стабільної роботи кооперативу та ефективного використання його ресурсів.

Проте аналіз функціонування системи оперативного управління СВК «Родина» виявив низку проблем, зокрема — затримку в надходженні управлінської інформації, що ускладнює своєчасне реагування на відхилення у виробничому процесі. Для підвищення ефективності управління необхідно забезпечити персонал достовірною, своєчасною та структурованою інформацією — від первинних документів до узагальнених звітів — шляхом посилення прямих інформаційних зв'язків між підрозділами.

У сучасних умовах кооператив має орієнтуватися на впровадження науково-технічних досягнень у сфері використання ресурсів, зокрема:

- технологізацію сільськогосподарських процесів для підвищення продуктивності й ресурсозбереження;
- оновлення техніки, впровадження новітніх машин та обладнання;
- підвищення кваліфікації механізаторів і технічного персоналу;
- розвиток інформаційного забезпечення та автоматизацію облікових процесів.

Також зростає роль аналізу фінансових результатів, зокрема прибутковості та рівня рентабельності, які прямо відображають ефективність господарської діяльності та фінансову стабільність підприємства.

2.3. Досягнутий рівень ефективності та результативності оперативного управління господарською діяльністю

Оцінка ефективності та результативності оперативного управління є важливою складовою аналізу загального рівня управлінської діяльності сільськогосподарського підприємства. Вона дає змогу встановити, наскільки прийняті рішення сприяли досягненню виробничих і фінансових цілей, забезпечили раціональне використання ресурсів та оперативне реагування на зміну виробничих умов.

У контексті діяльності СВК «Родина» аналіз досягнутого рівня ефективності оперативного управління дозволяє оцінити взаємозв'язок між організаційними рішеннями, управлінськими функціями та кінцевими результатами господарювання. Особливу увагу при цьому приділяється таким показникам, як продуктивність праці, використання технічних засобів, обсяг і структура доходів, а також рентабельність основних видів діяльності. Узагальнення цих показників дає підстави для висновків щодо сильних і слабких сторін функціонування системи оперативного управління та визначення напрямів її удосконалення.

Урожайність сільськогосподарських культур є основним з показників ефективності ведення рослинницької галузі. Вона відображає рівень використання земельних ресурсів, ефективність застосування технологій, якість агротехнічних заходів та загальний стан організації виробництва (табл. 2.6).

Аналіз урожайності основних сільськогосподарських культур у СВК «Родина» свідчить про позитивну динаміку більшості позицій за період 2022–2024 років. Найбільше зростання зафіксовано у таких культурах, як кукурудза на зерно – урожайність зросла у 2,5 раза, горох – зростання на 128,7%, ячмінь озимий – зростання на 82,6%.

Таблиця 2.6 - Урожайність основних видів культур, ц з 1 га

Види продукції	2022р.	2023р.	2024р.	2024 у % до 2022
пшениця озима	26,8	47,3	36,9	137,6
кукурудза на зерно	13,3	33,8	33,8	253,6
ячмінь озимий	35,6	65,0	65,0	182,6
горох	14,8	33,9	33,9	228,7
соняшник	19,8	19,8	19,0	96,2
ріпак озимий	18,3	18,3	20,2	110,5

Джерело: Розраховано автором

Такі темпи можуть свідчити про вдосконалення технологій вирощування, застосування якіснішого насіння, оптимізацію агротехнічних заходів або сприятливі погодні умови.

Водночас урожайність озимої пшениці зросла на 37,6% у порівнянні з 2022 роком, хоча у 2024 році спостерігається деяке зниження після пікового показника 2023 року. Соняшник демонструє стабільну, але дещо знижувальну динаміку (у 2024 році — 96,2% до рівня 2022 року), що може бути пов'язано з виснаженням ґрунтів або недосконалою ротацією культур. Урожайність ріпаку озимого зросла на 10,5%, що також свідчить про стабільний розвиток цього напрямку.

Загалом, динаміка урожайності підтверджує ефективність оперативного управління в галузі рослинництва СВК «Родина», однак окремі культури потребують додаткової уваги з боку агрономічної служби для стабілізації результатів і подальшого зростання врожайності.

Раціональне використання виробничих ресурсів є важливою умовою підвищення ефективності господарської діяльності. У сільському господарстві, де значна частка витрат припадає на матеріально-технічне забезпечення, важливо не лише мати достатній обсяг основних та оборотних засобів, а й ефективно їх використовувати. У таблиці 2.7 наведено показники, що характеризують динаміку вартості виробничих ресурсів у СВК «Родина» протягом 2022–2024 років.

Таблиця 2.7 - Виробничі засоби та ефективність їх використання

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 у % до 2022	2024р. до 2022р., +,-
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис.грн	69286,5	75260,0	86051,5	124,2	16765,0
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис.грн	118788,0	135491,5	144707,5	121,8	25919,5
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основних, грн.	1714,4	1800,3	1681,6	98,1	-32,8
Капіталовіддача, грн	3,09	2,48	3,09	99,9	0,0
Капітлоємкість, грн	0,32	0,40	0,32	100,1	0,0
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	8,1	8,5	9,5	117,8	1,4
Капіталоозброєність, т.грн.	410,0	549,3	491,7	119,9	81,7
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	1,80	1,38	1,84	101,8	0,0
Тривалість одного обороту, днів	199,6	261,6	196,0	98,2	-3,6

Джерело: Розраховано автором

У 2024 році в СВК «Родина» спостерігається зростання вартості як основних, так і оборотних засобів. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 24,2%, а оборотного капіталу — на 21,8%, що свідчить про розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Капіталоозброєність зросла на 81,7 тис. грн, а капіталозабезпеченість — на 1,4 тис. грн, що позитивно відображається на потенціалі праці та рівні механізації виробництва. Водночас показник кількості оборотних засобів на 1000 грн основних зменшився на 32,8 грн, що свідчить про певну зміну структури ресурсів і потребує контролю за балансом.

Показники капіталовіддачі та капітломісткості залишилися практично на рівні 2022 року, що свідчить про стабільність у використанні капіталу, але водночас і про відсутність суттєвого прогресу в ефективності його використання.

Позитивною є динаміка коефіцієнта обороту оборотного капіталу, який у 2024 році досяг 1,84, що на 0,04 більше, ніж у 2022 році. Це супроводжується зменшенням тривалості одного обороту до 196 днів, що свідчить про прискорення обігу оборотних коштів.

У цілому, підприємство демонструє помірне зростання виробничих ресурсів з тенденцією до покращення швидкості їх обігу. Проте для досягнення вищого рівня ефективності варто зосередити увагу на покращенні продуктивності використання основного капіталу та підвищенні віддачі на вкладені ресурси.

Оборотні активи є ключовим компонентом фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарського підприємства. Ефективність їх використання визначає загальну ділову активність, швидкість обігу ресурсів, рівень ліквідності та прибутковість. Для аграрного підприємства це особливо важливо з огляду на сезонність виробництва, потребу в значних запасах та специфіку реалізації продукції (табл. 2.8).

Аналіз динаміки показників свідчить про загальне покращення ефективності використання оборотних активів у СВК «Родина». Обсяг чистого доходу від реалізації зріс на 51,6 млн грн, що супроводжувалося помірним збільшенням середньорічної вартості оборотних активів — на 25,9 млн грн. Це дозволило зберегти коефіцієнт оборотності оборотних активів на рівні 0,5, попри попереднє його зниження у 2023 році.

Позитивною тенденцією є значне зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості (з 13,7 до 20,6), що свідчить про покращення розрахункової дисципліни та швидше повернення коштів. Одночасно зменшився період обороту дебіторської заборгованості на 8,7 дня, що є важливим показником платоспроможності.

Коефіцієнт оборотності запасів залишився стабільним (2,1 у 2024 р. проти 2,2 у 2022 р.), а період їх обороту практично не змінився, що вказує на збереження політики щодо рівня матеріальних запасів. Найбільш суттєве покращення спостерігається у коефіцієнті оборотності грошових коштів, який зріс з 43,4 до 53,2, при одночасному скороченні періоду їх обороту до 6,8 днів.

Водночас рівень рентабельності оборотних активів у 2024 році (15,4%) залишився нижчим за показник 2022 року (18,7%), що свідчить про

необхідність подальшого підвищення ефективності використання обігових ресурсів з погляду прибутковості.

Таблиця 2.8 - Показники ефективності використання оборотних активів

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022р., +/-
Сума обороту (чистий дохід від реалізації), тис.грн.	214281,0	186452,0	265855,0	51574,0
Середньорічна сума оборотних активів, тис.грн.	118788,0	135491,5	144707,5	25919,5
Середньорічна сума запасів, тис.грн.	96467,5	114641,0	124431,5	27964,0
Середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис.грн.	15596,0	12162,0	12911,5	-2684,5
Середньорічна сума грошових коштів, тис.грн.	4938,0	7135,5	4998,5	60,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,5	0,3	0,5	0,0
Коефіцієнт оборотності запасів	2,2	1,6	2,1	-0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,7	15,3	20,6	6,9
Коефіцієнт оборотності грошових коштів	43,4	26,1	53,2	9,8
Період обороту оборотних активів, днів	798,3	1046,4	783,8	-14,5
Період обороту запасів, днів	162,1	221,3	168,5	6,4
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	26,2	23,5	17,5	-8,7
Період обороту грошових коштів, днів	8,3	13,8	6,8	-1,5
Рівень рентабельності оборотних активів, %	18,7	6,2	15,4	-3,3

Джерело: Розраховано автором

Загалом, отримані результати свідчать про відновлення позитивних тенденцій у використанні оборотних активів після певного уповільнення в 2023 році. Для подальшого покращення варто зосередити зусилля на скороченні тривалості обігу запасів та підвищенні прибутковості використання оборотного капіталу.

Результати аналізу господарської діяльності СВК «Родина» за 2022–2024 роки демонструють зростання обсягів виробництва та доходу, однак супроводжуються зниженням рівня прибутковості (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Результати господарської діяльності СВК «Родина» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2 024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис.грн.	214281,0	186452,0	265855,0	124,1
в т. ч. на 1 працівника	1267,9	1361,0	1519,2	119,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	172887,0	157581,0	227220,0	131,4
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	214281,0	186452,0	265855,0	124,1
Прибуток від реалізації всього по господарству, тис. грн.	41394,0	28871,0	38635,0	93,3
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	23867,0	9311,0	22591,0	94,7
Чистий прибуток, тис. грн.	22210,0	8347,0	22262,0	100,2
Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	23,9	18,3	17,0	-6,9
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	12,8	5,3	9,8	-3,0

Джерело: Розраховано автором

Вартість валової продукції у 2024 році зросла на 24,1% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про розширення виробництва або зростання цін на продукцію. Подібну динаміку продемонстрував і чистий дохід від реалізації.

Разом із тим, собівартість реалізованої продукції зросла ще швидшими темпами (+31,4%), що істотно вплинуло на зменшення прибутковості. Так, прибуток від реалізації знизився на 6,7%, а операційний прибуток — на 5,3%. Чистий прибуток у 2024 році залишився майже на рівні 2022 року (+0,2%), але без тенденції до зростання (рис.2.2).

Найбільше занепокоєння викликає рівень рентабельності: виробнича рентабельність знизилася з 23,9% до 17,0%, а рентабельність усієї діяльності

— з 12,8% до 9,8%. Це свідчить про зменшення ефективності використання витрат, незважаючи на загальне зростання виручки.

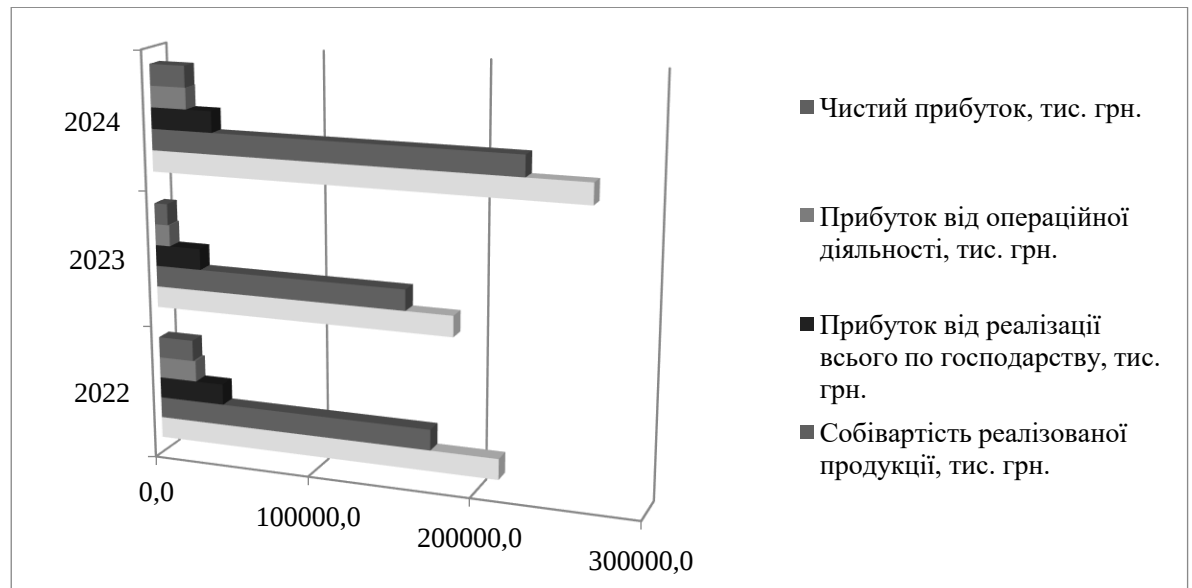


Рисунок 2.2 – Динаміка результативних показників господарської діяльності СВК «Родина»

Джерело: Побудовано автором

Водночас позитивним моментом є зростання продуктивності праці: обсяг валової продукції на одного працівника зріс на 19,8%, що свідчить про покращення організації виробничих процесів і використання трудових ресурсів.

Загалом, СВК «Родина» демонструє стабільні фінансові результати з потенціалом до зростання, однак потребує заходів щодо зниження собівартості, підвищення рентабельності та посилення контролю за витратами.

Проведене дослідження засвідчило, що система оперативного управління в СВК «Родина» поки що перебуває на етапі становлення.

Основними недоліками є:

- нечіткий розподіл прав і відповідальності;
- недостатня спеціалізація управлінських функцій;
- низький рівень організації обліку;
- обмежене впровадження сучасних інформаційних технологій;

- відсутність єдиної системи обробки та аналізу управлінської інформації.

Удосконалення системи можливе у двох основних напрямках:

- посилення інформаційно-аналітичного забезпечення через впровадження цифрових інструментів управління;

- застосування сучасних методів планування та контролю сільськогосподарських робіт для підвищення точності планів і своєчасності рішень.

Аналіз сучасного стану оперативного управління господарською діяльністю СВК «Родина» свідчить про наявність сформованої організаційної структури, чітко окреслених управлінських функцій і системи поточного контролю, що забезпечують виконання виробничих завдань. Підприємство має розвинену ресурсну базу, стабільну динаміку основних показників діяльності, а також комплекс планово-облікових і аналітичних інструментів, які використовуються в управлінні.

Разом з тим виявлено низку недоліків, які стримують зростання ефективності управлінських рішень: це затримка надходження оперативної інформації, обмежене застосування цифрових технологій, перевантаження керівників та часткове дублювання функцій. Спостерігається зниження рентабельності діяльності попри зростання обсягів реалізації, що вказує на необхідність посилення економічного контролю за витратами та вдосконалення ресурсного планування.

Загалом, система оперативного управління в СВК «Родина» є функціональною, але потребує модернізації та підвищення адаптивності до сучасних умов ведення аграрного бізнесу. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, впровадження сучасних ІТ-рішень, підвищення відповідальності управлінського персоналу й розвиток внутрішньої координації дозволять суттєво покращити оперативність і результативність управлінських процесів у кооперативі.

Отже, результати аналізу сучасного стану оперативного управління у СВК «Родина» засвідчили наявність сформованої системи управлінських функцій і структур, проте виявили також низку недоліків, які знижують ефективність поточних управлінських процесів. Серед них — перевантаження керівної ланки, недостатня оперативність інформаційних потоків, часткова відсутність автоматизації та зниження рівня рентабельності виробничої діяльності попри загальне зростання доходів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД- ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Формування ефективного механізму оперативного управління

Формування ефективного механізму оперативного управління господарською діяльністю СВК «Родина» передбачає створення цілісної системи управлінських процедур, що забезпечують своєчасне планування, контроль, облік та аналіз виконання виробничих завдань. Такий механізм має базуватись на інтеграції організаційних, інформаційних і технічних рішень, які дозволяють оперативно реагувати на зміни у виробничому середовищі та підвищувати результативність діяльності.

Успішне функціонування СВК «Родина» в умовах конкурентного аграрного ринку залежить не лише від правильності управлінських рішень, а й від здатності підприємства своєчасно інтегрувати всі внутрішні виробничі процеси, адаптуватися до змін середовища та розвивати управлінську систему. Ключовим завданням на цьому етапі є формування ефективного механізму оперативного управління, який би враховував галузеву специфіку, ресурсний потенціал та ринкові умови функціонування сільськогосподарських кооперативів.

Такий механізм має забезпечити не лише координацію діяльності всіх структурних підрозділів, а й підвищення гнучкості та швидкості прийняття рішень, що є критично важливим для виконання сезонних агротехнічних операцій. Він має охоплювати управлінські засоби, методи та організаційні рішення, які сприяють реалізації стратегічних і оперативних цілей, контролю за ресурсами й результатами, а також постійному вдосконаленню процесів управління.

Оперативне управління у СВК «Родина» повинно будуватися на основі чіткої системи планування, регламентів виконання, контролю та зворотного зв'язку. Його ефективність значною мірою залежить від наявності достовірної, своєчасної управлінської інформації, що дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо коригування діяльності підприємства в реальному часі.

Важливу роль у побудові дієвого механізму оперативного управління відіграє маркетингове забезпечення, яке дозволяє гнучко реагувати на зміни попиту, адаптувати структуру виробництва до ринкових умов, орієнтувати процеси управління на кінцевий результат — реалізацію продукції за конкурентною ціною.

Таким чином, формування ефективного механізму оперативного управління в СВК «Родина» передбачає:

- встановлення чітких управлінських цілей та критеріїв їх досягнення;
- організацію структурних підрозділів за функціональним принципом;
- впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів;
- регулярний моніторинг та оцінку результативності управлінських дій;
- застосування систем мотивації, що активізують участь персоналу у виконанні оперативних завдань;
- побудову тісного взаємозв'язку між управлінськими функціями (планування, контроль, аналіз, регулювання) та реальними виробничими процесами.

Комплексний підхід до формування такого механізму дасть змогу забезпечити узгодженість дій усіх учасників виробничого процесу, оптимальне використання наявних ресурсів та підвищення ефективності діяльності кооперативу загалом (рис. 3.1).

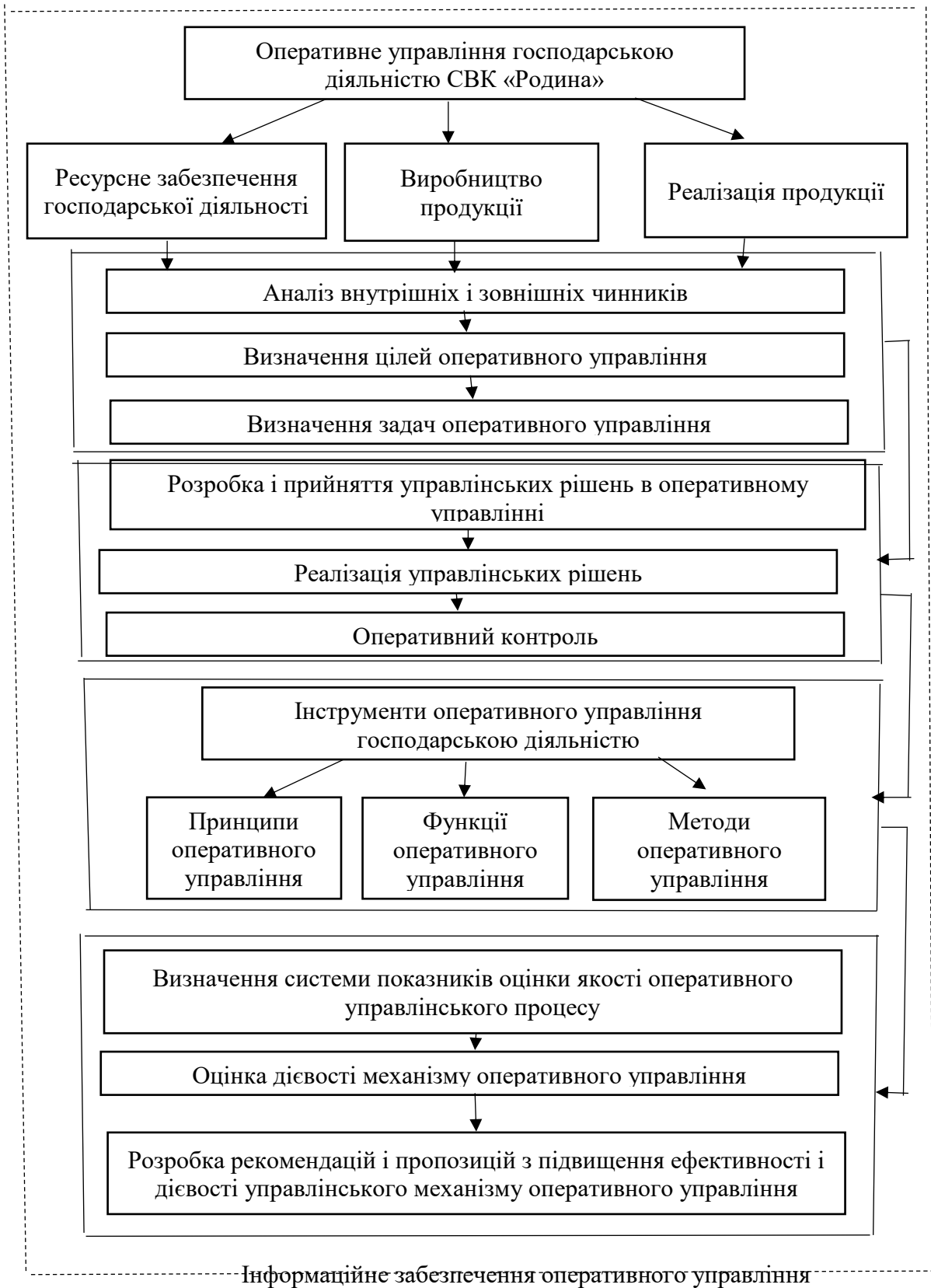


Рисунок 3.1 - Формування механізму оперативного управління господарською діяльністю на СВК «Родина»

Джерело: Побудовано автором на основі [10,17,18,48]

Формування ефективного механізму оперативного управління в СВК «Родина» є важливою умовою стабільної й продуктивної діяльності кооперативу в умовах конкурентного аграрного ринку. Успіх господарювання залежить не лише від якості прийнятих управлінських рішень, а й від здатності підприємства поєднувати та узгоджувати виробничі процеси, адаптувати управлінську структуру до змін середовища, а також підвищувати результативність усіх підрозділів.

У структурі механізму оперативного управління доцільно виділити чотири основні блоки: аналітичний, технологічний, структурний та оціночний. Формування такого механізму має базуватися на визначенні цільових орієнтирів: ритмічності виробництва, скороченні виробничого циклу, ефективному використанні техніки й трудових ресурсів, зниженні собівартості продукції та забезпеченні ринку якісною продукцією у необхідних обсягах і в чітко визначені строки.

Основним завданням механізму є конкретизація планових показників і доведення їх до кожного виконавця, контроль за дотриманням термінів та обсягів виконання робіт, що здійснюється з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва — насамперед сезонності та обмежених строків зберігання продукції.

Функціонування механізму оперативного управління ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних управлінських функцій: прогнозування, оперативного планування, організації, нормування, координації, мотивації, контролю, обліку, аналізу та регулювання. Їх погоджене застосування забезпечується адміністративними, економічними та правовими методами управління.

Організаційна структура кооперативу повинна бути побудована з урахуванням логіки функціонального підпорядкування, чітких зв'язків між підрозділами, можливостей горизонтальної координації та гнучкого перерозподілу ресурсів. Вона має сприяти реалізації управлінських завдань і забезпечувати ефективний зворотний зв'язок між усіма рівнями управління.

Запуск механізму управління потребує наявності відповідних інструментів впливу, серед яких: системи моніторингу й оцінки, індикатори ефективності, регламентовані процедури прийняття рішень, засоби планування та аналізу.

Реалізація ефективного механізму оперативного управління вимагає чіткої послідовності дій, координації між підрозділами та персональної відповідальності керівників за кожен етап управлінського процесу. Для досягнення цілей оперативного управління в СВК «Родина» доцільно застосовувати поетапний підхід, що включає планування, реалізацію, контроль, аналіз і коригування виробничих завдань. Представлений у таблиці 3.1 план визначає основні етапи реалізації механізму та зміст управлінських заходів.

Запропонований поетапний план формування та реалізації механізму оперативного управління дає змогу забезпечити системність і логічну узгодженість управлінських дій у СВК «Родина». Розмежування відповідальності між керівниками підрозділів дозволяє ефективно організувати процес виконання завдань, уникати дублювання функцій та своєчасно виявляти й усувати відхилення у виробничій діяльності. Комплексний підхід до реалізації механізму, передбачений у плані, сприяє досягненню стратегічних цілей господарства, підвищенню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів та зміцненню конкурентоспроможності кооперативу в ринкових умовах.

Для підвищення дієвості механізму необхідно запровадити періодичну оцінку його ефективності. Ця оцінка має базуватися на системі показників, які охоплюють фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні та управлінські аспекти діяльності підприємства. На основі таких оцінок менеджмент зможе вчасно виявляти слабкі місця та формувати обґрунтовані рішення для вдосконалення управління.

Таблиця 3.1 - План реалізації механізму оперативного управління господарською діяльністю в СВК «Родина»

Етап реалізації	Зміст заходів	Відповідальні особи	Строки виконання
1. Визначення цілей і задач оперативного управління	Формування стратегічних і поточних цілей, постановка конкретних завдань щодо управління виробництвом	Голова кооперативу, головний економіст	щорічно
2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників	Оцінка ресурсів, ринкової кон'юнктури, погодних умов, постачальників і споживачів	Головний агроном, головний бухгалтер	щоквартально
3. Визначення системи показників оцінки якості управління	Розробка ключових показників (продуктивність, витрати, рентабельність, обсяг реалізації тощо)	Головний економіст, головний бухгалтер	на початку року
4. Розробка управлінських рішень в межах оперативного планування	Складання планів-графіків робіт, ресурсного забезпечення, завдань для підрозділів	Головний агроном, головний інженер, бригадири	щомісячно / за потреби
5. Забезпечення ресурсами (техніка, добрива, паливо, персонал)	Забезпечення технікою, матеріалами та робочою силою відповідно до плану	Головний інженер, зав. складом, бригадири	згідно з графіками
6. Реалізація управлінських рішень	Виконання планових завдань з урахуванням погодних умов, доступності ресурсів	Керівники підрозділів, агроном, механізатори	постійно
7. Оперативний контроль за ходом виконання планів	Збір інформації про виконання робіт, порівняння фактичних і планових показників	Голова кооперативу, бригадири, агроном	щотижнево
8. Оперативний облік та аналіз	Фіксація показників, оперативний аналіз відхилень, причин невиконання	Головний бухгалтер, головний економіст	щотижнево / щомісяця
9. Регулювання виробничого процесу	Коригування рішень, перенесення строків, змінення завдань залежно від ситуації	Голова кооперативу, головний агроном, бригадири	за потреби
10. Оцінка дієвості механізму оперативного управління	Оцінювання ефективності управлінських рішень за ключовими показниками, визначення слабких місць	Голова кооперативу, головний економіст	щопівріччя
11. Розробка рекомендацій і пропозицій щодо удосконалення управління	Формування пропозицій щодо змін в структурі, функціях, обліку або ІТ-системах	Голова кооперативу, головні спеціалісти	щороку

Джерело: Побудовано автором

У результаті запровадження дієвого механізму оперативного управління СВК «Родина» зможе досягти як реального ефекту (зменшення витрат, зростання обсягів реалізації, підвищення якості продукції), так і потенційного — у вигляді підвищення гнучкості підприємства, інноваційності та здатності адаптуватися до змін ринку.

Таким чином, ефективний механізм оперативного управління має розглядатися як динамічна система, що об'єднує управлінські функції, методи, інструменти й ресурси в єдину логічну модель, здатну забезпечити сталий розвиток кооперативу в умовах ринкових трансформацій.

3.2. Використання сучасних інформаційних технологій в оперативному управлінні господарською діяльністю

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору інформаційні технології стають одним із найважливіших інструментів підвищення ефективності управління господарською діяльністю. Для підприємств, що прагнуть своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, надзвичайно важливо забезпечити оперативний доступ до актуальної, достовірної та структурованої інформації. Саме це є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У діяльності СВК «Родина» використання ІТ-рішень дозволяє підвищити якість оперативного планування, оптимізувати облік і контроль за виробничими процесами, забезпечити ефективну комунікацію між підрозділами та скоротити час на обробку даних. Автоматизація ключових управлінських функцій, впровадження галузевих програмних продуктів, аналітичних платформ і цифрових інструментів створюють умови для більш раціонального використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності кооперативу.

У сучасному аграрному секторі провідних країн світу ефективність сільськогосподарського виробництва дедалі більше залежить не лише від упровадження інноваційних агротехнологій, а й від рівня розвитку інформаційно-технологічної бази, яка забезпечує управління виробничими процесами. Впровадження цифрових рішень дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність, покращити якість управлінських рішень і знизити екологічне навантаження.

Однією з найпрогресивніших концепцій сучасного агровиробництва є точне землеробство (precision agriculture), яке базується на врахуванні просторової неоднорідності агровиробничих умов — таких як структура ґрунту, рівень вологості, мікрокліматичні особливості тощо. Це передбачає диференційоване управління окремими ділянками поля на основі цифрових карт, супутникових даних та GPS-навігації.

Основні результати впровадження технологій точного землеробства в оперативне управління полягають у наступних перевагах для господарської діяльності підприємства (рис. 3.2)

Системи точного землеробства складаються з наступних компонентів:

- системи збору просторових даних (аерофотозйомка, супутниковий моніторинг, наземні аналітичні інструменти);
- системи точного позиціонування та навігації (GPS-навігатори, сенсорні датчики, датчики вологості, кислотності, вегетації тощо) [49].

У рамках практичного застосування таких систем виокремлюють низку цільових технологій, зокрема:

- нормування та точне внесення добрив і ЗЗР;

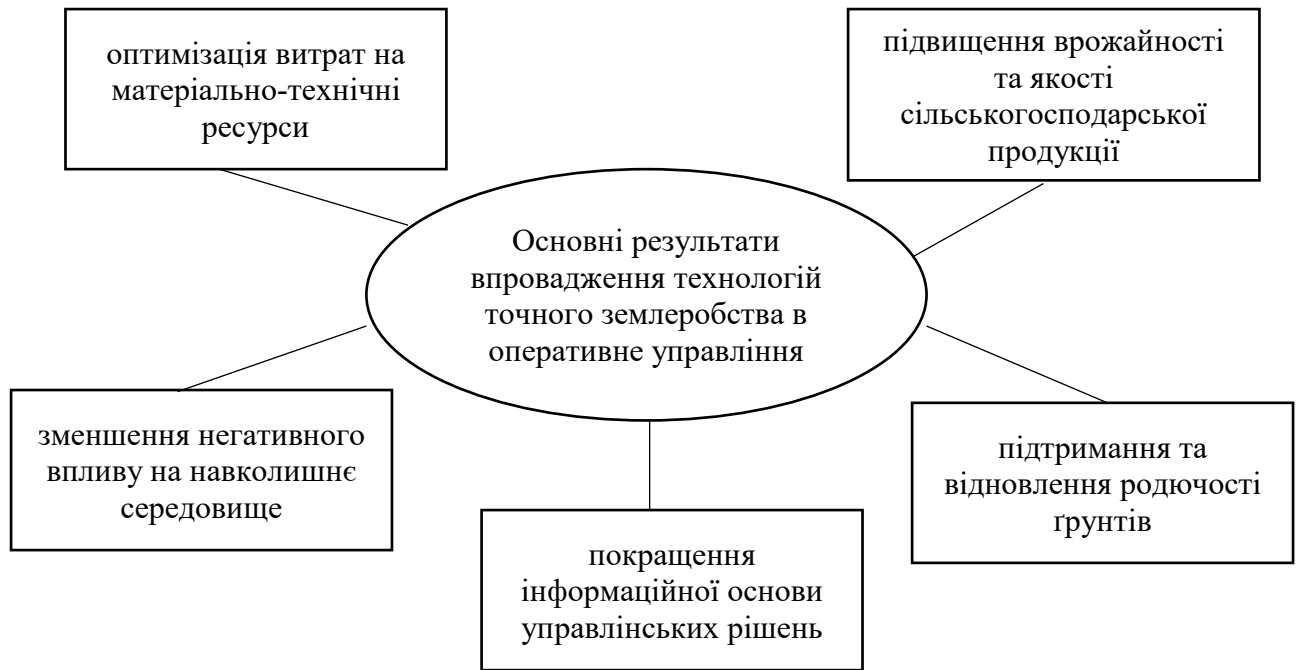


Рисунок 3.2 - Результати впровадження технологій точного землеробства в оперативне управління СВК «Родина»

Джерело: Побудовано автором на основі [49]

- регулювання обробітку ґрунту;
- управління висівом насіння;
- картографування врожайності;
- дистанційний моніторинг і контроль роботи сільськогосподарської техніки;
- інтегроване управління виробництвом на основі цифрових аналітичних платформ [49].

Для СВК «Родина» впровадження елементів точного землеробства та використання інформаційних технологій у системі оперативного управління відкриває нові можливості для підвищення ефективності та результативності господарської діяльності, забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження сучасних цифрових рішень у сільському господарстві відкриває нові можливості для вдосконалення оперативного управління виробничими процесами. Одним із перспективних напрямів є використання

технологій точного землеробства, які базуються на даних просторового моніторингу, аналітичних картах та автоматизованих системах керування. Застосування таких технологій дозволяє суттєво зменшити витрати ресурсів, підвищити врожайність, покращити якість продукції та забезпечити екологічну безпеку виробництва (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Характеристика технологій точного землеробства, що пропонують для впровадження в СВК «Родина»

Назва технології	Необхідні інвестиції та ресурси	Очікуваний ефект впровадження
1	2	3
Паралельне водіння техніки	Встановлення автоматизованої системи навігації, програмне забезпечення, виконавчі карти, навчання персоналу	Зниження витрат пального, економія часу, підвищення точності виконання операцій, можливість водія зосередитись на супутніх завданнях
Диференційований висів насіння	Створення ґрунтових карт, спеціалізована сівалка з можливістю регулювання норми, глибини та щільності висіву	Оптимізація густоти посіву, зниження витрат на насіння, підвищення врожайності
Диференційоване внесення добрив	Системи точного дозування, GPS-моніторинг, метеодані, аерознімки, картування врожайності, агрохімічний аналіз, навчання	Підвищення урожайності й якості продукції (зокрема, вмісту білка), зменшення витрат добрив, автоматизований облік і контроль
Диференційоване обприскування гербіцидами	Інжекторні розпилювачі, сенсори для метеоспостереження, карти бур'янів, навчання персоналу	Економія засобів захисту, зниження навантаження на довкілля, підвищення точності обробки, зростання врожайності
Диференційоване зрошення	Програмне забезпечення, крапельні системи, вологоміри та інші датчики	Економія води та поживних речовин, підтримання оптимального водного балансу ґрунту
Обробіток ґрунту за даними ґрунтового зонування	Карты ґрунтів, сільгосптехніка з датчиками складу ґрунту	Поліпшення структури ґрунту, економія енергії та часу, підвищення ефективності використання техніки
Моніторинг хлорофілу перед збиранням урожаю	Датчики для виявлення рівня хлорофілу в реальному часі, складання тематичних карт	Визначення оптимального часу збирання, покращення якості зерна, зменшення втрат

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Логістика збирання врожаю	Система керування транспортом, карти врожайності, програмне забезпечення логістики, планування графіків	Скорочення втрат урожаю, економія пального, зменшення вологості зерна при транспортуванні, підвищення ефективності логістики
Централізоване управління інформацією	Спеціалізовані платформи для обробки й аналізу аграрних даних	Зменшення витрат на облік, пришвидшення ухвалення управлінських рішень, підвищення достовірності та деталізації даних

Джерело: Побудовано автором

Розглянуті технології точного землеробства мають значний потенціал для оптимізації оперативного управління виробництвом у СВК «Родина». Вони дозволяють не лише знизити витрати на насіння, добрива, паливо та воду, але й підвищити точність виконання агротехнічних операцій, мінімізувати втрати врожаю та покращити логістику його збирання.

Впровадження зазначених рішень сприятиме якісному оновленню управлінської моделі кооперативу, а також забезпечить ефективну підтримку прийняття рішень на основі достовірних і оперативних даних. Такий підхід дає змогу перейти до більш гнучкої, економічно доцільної та результативної системи оперативного управління, яка відповідає сучасним вимогам агробізнесу.

Однією з ключових переваг впровадження систем точного землеробства є можливість суттєвої економії виробничих ресурсів. Завдяки використанню супутникової навігації, сенсорів, агрономічних карт і автоматизованих систем управління агроопераціями, господарства можуть досягати високого рівня ефективності при мінімальних витратах. У таблиці 3.4 наведено середні орієнтовні показники зниження витрат на основні ресурси сільськогосподарського виробництва, які фіксуються у результаті впровадження елементів точного землеробства.

В результаті впровадження технологій точного землеробства в СВК «Родина» з'явиться можливість суттєвої економії ресурсів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.4 - Середні показники зниження витрат при використанні систем точного землеробства

Показники	Значення
Витрати на насіння	10–15 %
Витрати на мінеральні добрива	15–25 %
Витрати на засоби захисту рослин (гербіциди, фунгіциди, інсектициди)	15–20 %
Витрати пального	8–12 %
Витрати води на зрошення	20–30 %
Витрати на оплату праці (за рахунок автоматизації процесів)	5–10 %
Витрати на технічне обслуговування машин	5–8 %
Загальне зменшення виробничих витрат	12–20 %

Джерело: Побудовано автором на основі експертних даних

Дані таблиці 3.4 засвідчують значний економічний ефект від впровадження цифрових технологій в агровиробництві. Найбільше скорочення витрат спостерігається у споживанні мінеральних добрив, води для зрошення та засобів захисту рослин — у межах 15–30 %. Водночас зниження витрат на паливо, насіння та технічне обслуговування також має помітний позитивний вплив на загальні витрати кооперативу. У сумі це забезпечує зменшення загальних виробничих витрат на 12–20 %, що створює реальні передумови для підвищення рентабельності господарської діяльності та конкурентоспроможності СВК «Родина».

3.3. Напрямки удосконалення оперативного планування

Оперативне планування є ключовою складовою системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарського підприємства, оскільки саме на цьому рівні відбувається деталізація стратегічних рішень та їх адаптація до реальних умов функціонування господарства. В умовах високої динаміки зовнішнього середовища, сезонності агровиробництва та обмеженості ресурсів ефективне оперативне планування набуває особливого значення.

Для СВК «Родина» актуальним є перегляд підходів до оперативного планування з урахуванням нових інструментів, сучасних цифрових рішень, змін у структурі виробництва, а також потреби в точному ресурсному розрахунку та оперативній координації дій усіх підрозділів.

Одним із основних завдань оперативного планування в аграрному виробництві є формування виробничої програми, яка є основою для раціональної організації сільськогосподарських робіт. У галузі рослинництва така програма охоплює планову структуру посівів, визначає обсяги виробництва продукції відповідного асортименту, рівень урожайності, а також її кількісні та якісні характеристики. Окрім цього, вона передбачає сукупність агротехнічних заходів, необхідних для досягнення запланованих показників.

Раціональне обґрунтування прогнозованої урожайності сільськогосподарських культур є надзвичайно важливим, оскільки воно впливає на низку пов'язаних управлінських рішень: визначення площ під окремі культури, рівень товарної продукції, потребу в добривах та засобах захисту рослин, організацію праці, собівартість та очікувану рентабельність виробництва. При цьому розрахунок урожайності доцільно здійснювати з урахуванням природного потенціалу ґрунтів, а також із поправкою на можливе підвищення продуктивності за рахунок впровадження конкретних агротехнологічних заходів.

Раціональна структура посівних площ є однією з основ ефективного ведення сільськогосподарського виробництва. Вона визначає рівень використання земельних ресурсів, продуктивність рослинництва та загальну економічну ефективність господарства. У процесі оперативного планування посівів необхідно враховувати як агрокліматичні умови, так і попередні результати діяльності, ринкову кон'юнктуру, сівозмінні вимоги та технологічні особливості вирощування культур (табл. 3.5).

Таблиця 3.5- Проєкт структури посівних площ в СВК «Родина»

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		За 2022-2024 роки в середньому		Проєкт на 2026 рік	
	га	%	га	%	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові	5388,32	62,65	4362,80	49,53	6068,70	66,92	5273,27	59,75	6801,53	75,00
пшениця озима	3141,32	36,53	3156,60	35,84	3667,40	40,44	3321,77	37,64	4080,92	45,00
кукурудза на зерно	425,00	4,94	231,50	2,63	435,50	4,80	364,00	4,12	453,44	5,00
ячмінь озимий	1802,00	20,95	854,70	9,70	1198,10	13,21	1284,93	14,56	1360,31	15,00
ячмінь ярий	0,00	0,00	0,00	0,00	130,00	1,43	43,33	0,49	0,00	0,00
горох	20,00	0,23	100,00	1,14	601,70	6,63	240,57	2,73	906,87	10,00
Соняшник	1213,00	14,10	1089,00	12,36	1759,50	19,40	1353,83	15,34	544,12	6,00
Соя		0,00	0,00	0,00	50,00	0,55	16,67	0,19	770,84	8,50
Ріпак озимий	1831,00	21,29	3340,00	37,92	1096,00	12,09	2089,00	23,67	680,15	7,50
Льон кудряш	168,00	1,95	0,00	0,00	94,50	1,04	87,50	0,99	272,06	3,00
Всього посівів	8600,32	100,00	8807,80	100,00	9068,70	100,00	8825,61	100,00	9068,70	100,00

Розробку структури посівних площ слід починати з економічної оцінки сільськогосподарських культур і вивчення кон'юнктури ринку в плановому році. Оптимальний варіант структури посівних площ повинен забезпечувати виконання договірних зобов'язань по продажу продукції рослинництва, задовольняти внутрішньогосподарські потреби (насіння, корми, тощо), а також забезпечувати додержання прийнятих в господарстві сівозмін.

У таблиці 3.5 представлено фактичні дані щодо структури посівних площ у СВК «Родина» за 2022–2024 роки, середні значення за цей період, а також проєктовану модель на 2026 рік, яка базується на аналізі тенденцій, експертних рекомендаціях та економічних розрахунках.

Проєктована структура посівів на 2026 рік передбачає перехід до більш інтенсивної моделі використання орних земель із переважним акцентом на вирощування зернових та зернобобових культур, частка яких планується на рівні 75 % (+15,25 % до середнього показника 2022–2024 років). Основу складу зернових традиційно становитиме озима пшениця, яка залишиться найбільш капіталоефективною культурою в структурі — її частка збільшиться до 45 %.

Передбачається зменшення частки ріпаку озимого до 7,5 % (проти середніх 23,67 %) через коливання врожайності та ринкових цін. Значно розширено площі під горохом — до 10 %, що пов'язано з його агрономічною цінністю як попередника та стабільним попитом. Також у проєкті передбачено відновлення вирощування льону кудряшу (до 3 %), що дозволить диверсифікувати структуру посівів і підвищити експортний потенціал господарства.

Вперше вводиться в обіг соя на площі 8,5 %, як альтернативна високобілкова культура з ринковим попитом, що відповідає загальній тенденції переорієнтації на рентабельніші види продукції.

Запропонований проєкт структури посівних площ на 2026 рік для СВК «Родина» є результатом стратегічного аналізу ефективності культур за

попередні роки, потенціалу земельних ресурсів та очікуваної ринкової ситуації. Його реалізація дозволить:

- оптимізувати використання орних земель відповідно до економічної доцільності;
- забезпечити гнучкість у сівозміні та агротехнічну стабільність;
- підвищити врожайність і рентабельність виробництва;
- зменшити ризики через диверсифікацію структури посівів.

Таким чином, оновлена структура стане основою для ефективного оперативного планування на підприємстві та сприятиме досягненню стабільних виробничих і фінансових результатів.

Формування виробничої програми у рослинництві потребує не лише прогнозування площ посівів та урожайності, а й детального розрахунку очікуваного валового збору продукції з урахуванням втрат і переробки. При визначенні валового збору зернових культур у практиці СВК «Родина» використовують два підходи — в початково оприбуткованій вазі та у вазі після доробки. При цьому не враховуються втрати через відходи, усихання під час доробки, а також знижки при реалізації. Виробнича програма також передбачає розрахунок побічної продукції, яка має господарське значення (солома, бадилля, стеблова маса тощо) й впливає на комплексне використання урожаю.

У таблиці 3.7 наведено прогнозні обсяги збору основної та побічної продукції в розрізі основних культур, запланованих до вирощування на 2026 рік у СВК «Родина», із зазначенням посівних площ, прогнозованої урожайності, обсягів продукції в первинній масі та після доробки.

Прогноз урожайності здійснювався на основі її зростання в наслідок впровадження системи точного землеробства (табл. 3.4) та трендового проєктування (Додаток А).

Таблиця 3.7 - Виробнича програма розвитку галузі рослинництва

Види продукції	Площа посівів на 2026 рік, га	Планова урожайність, ц з 1 га	Валовий збір основної продукції, ц		Побічної продукції, ц
			у початково-оприбуткованій вазі	у вазі після доробки, всього	
пшениця озима	4081	40	163237	146912,94	24485
кукурудза на зерно	453	50,00	22671,8	20404,58	3400,8
ячмінь озимий	1360	73	99302,3	89372,04	14895
горох	907	38	34461,1	31014,95	5169,2
Соняшник	544	25,0	13603,1	12242,75	2040,5
соя	771	13,0	10020,9	9018,82	1503,1
Ріпак озимий	680	23	15643,5	14079,16	2346,5
Льон кудряш	272	11	2992,67	2693,40	448,9
Всього посівів	9069	х	361932	325738,6353	54290

Джерело: Розраховано автором

Виробнича програма на 2026 рік передбачає загальний валовий збір сільськогосподарської продукції у фізичній вазі понад 361 тис. центнерів, з яких понад 325 тис. ц очікується отримати у вазі після доробки. Найбільшу частку в структурі валового збору становитимуть озима пшениця, ячмінь озимий і горох, що свідчить про орієнтацію кооперативу на високопродуктивні та стабільні культури.

Побічна продукція складатиме понад 54 тис. центнерів, що створює додаткові можливості для її використання в господарстві — як джерела кормів, підстилки чи органічної маси для добрив. Таким чином, розрахована виробнича програма дає змогу не лише спрогнозувати обсяги основної продукції, а й оптимізувати управління побічними ресурсами та загальну економічну модель діяльності рослинницької галузі СВК «Родина».

Планування витрат на виробництво сільськогосподарської продукції здійснюється паралельно з розрахунками прогнозованої урожайності культур, а також з урахуванням комплексу агрохімічних і зоотехнічних заходів,

спрямованих на досягнення запланованого обсягу продукції. При цьому витрати погоджуються з наявними ресурсами господарства (як внутрішніми, так і тими, що планується закупити) та аналізується їх вплив на продуктивність культур і загальну економічну ефективність виробництва.

Розраховані витрати формують собівартість окремих видів продукції, як по конкретних культурах, так і в розрізі їхніх груп або всієї продукції рослинництва. Паралельно визначається собівартість одиниці продукції для цілей контролю й обґрунтування цінової політики. Базою для планування прямих витрат виступають технологіко-економічні карти, у яких, згідно з передбаченими технологією робіт, природно-кліматичними умовами, нормами виробітку та нормативами споживання ресурсів, розраховується загальний обсяг витрат на виробництво. При цьому враховується раціональне використання землі, машинно-тракторного парку, трудових ресурсів і застосування сучасних агротехнічних та організаційних рішень.

Для визначення планової ціни використовувалися статистичні дані Держаної служби статистики України та звітність господарства за минулі роки.

Для забезпечення ефективного функціонування господарства необхідно не лише прогнозувати виробничі показники, а й проводити економічне обґрунтування очікуваних фінансових результатів. Це дає змогу заздалегідь оцінити потенційну рентабельність окремих культур і сформулювати раціональну політику виробництва та реалізації. На основі планових обсягів виробництва, очікуваних ринкових цін і повної собівартості розраховується прогноз чистого доходу, прибутку від реалізації та рівня рентабельності кожного виду продукції.

У таблиці 3.8 наведено прогнозні фінансові результати реалізації основних культур СВК «Родина» на 2026 рік, що дозволяє порівняти ефективність виробництва за видами продукції та визначити їхню роль у формуванні загального прибутку підприємства.

Таблиця 3.8 - Прогноз фінансових результатів від реалізації продукції СВК «Родина» на 2026 рік

Показники	План виробництва, ц	Ринкова ціна реалізації 1 ц грн.	Повна собівартість 1 ц, грн.	Чистий дохід (виручка) – всього, тис. грн.	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Прибуток від реалізації, тис. грн.	Рівень рентабельності, %
Пшениця озима	146912,94	1010	484	148382,07	71105,86	77276,21	108,68
Кукурудза на зерно	20404,58	1065	764	21730,87	15589,10	6141,78	39,40
Ячмінь озимий	89372,04	950	424	84903,44	37893,74	47009,69	124,06
Горох	31014,95	2900	657	89943,37	20376,82	69566,54	341,40
Соняшник	12242,75	2580	1210	31586,28	14813,72	16772,56	113,22
Соя	9018,82	1800	1140	16233,88	10281,46	5952,42	57,89
Ріпак озимий	14079,16	1500	861	21118,74	12122,15	8996,58	74,22
Льон кудряш	2693,40	2800	1600	7541,53	4309,45	3232,08	75,00
Всього	325738,64	х	х	421440,17	186492,31	234947,87	125,98

Прогнозні розрахунки в таблиці 3.8 свідчать, що загальний обсяг чистого доходу від реалізації продукції у 2026 році може становити понад 421 млн грн, при цьому очікуваний прибуток — майже 235 млн грн, що забезпечить середній рівень рентабельності на рівні 125,98 %.

Найвищу прибутковість спрогнозовано за горохом — 341,4 %, ячменем озимим (124,06 %) та пшеницею озимою (108,68 %), що свідчить про економічну доцільність збільшення їхніх посівних площ. Водночас соя, ріпак озимий і льон показують стабільний, хоча й дещо нижчий рівень рентабельності, залишаючись важливими компонентами структури посівів з точки зору диверсифікації та агротехнічної доцільності.

Отримані фінансові прогнози свідчать про високу ефективність діяльності рослинницької галузі СВК «Родина» та підтверджують правильність обраних напрямів розвитку і планування виробництва у 2026 році.

Оцінка ефективності управлінських рішень неможлива без узагальнення ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Прогнозування результативних показників господарювання дозволяє заздалегідь визначити очікуваний ефект від запланованих заходів та скоригувати управлінську політику у разі потреби.

У таблиці 3.9 наведено порівняльну характеристику основних показників фінансово-господарської діяльності СВК «Родина» за 2024 рік та прогноз на 2026 рік, а також обчислено приріст або зменшення кожного з них. Ці розрахунки ґрунтуються на очікуваних обсягах реалізації продукції, зниженні собівартості та загальному підвищенні ефективності використання ресурсів у результаті впровадження заходів із удосконалення оперативного управління.

Таблиця 3.9 - Прогнозні результативні показники господарської діяльності

Показники	2024 р.	Прогноз на 2026 р.	2026 р. до до 2024 р., +,-
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	265855,0	421440,2	155585,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	227220,0	186492,3	-40727,7
Прибуток від реалізації всього по господарству, тис. грн.	38635,0	234947,9	196312,9
Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	17,0	126,0	109,0

Джерело: Розраховано автором

Прогноз на 2026 рік демонструє істотне покращення фінансових результатів СВК «Родина». Очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 155,6 млн грн, або майже на 59 % порівняно з 2024 роком. Найбільш вагомим є приріст прибутку — понад 196 млн грн, що свідчить про ефективність нової структури посівів, підвищення врожайності та оптимізацію виробничих витрат.

Особливо показовим є зменшення загальної собівартості реалізованої продукції на 40,7 млн грн, що в умовах зростання доходу означає покращення ресурсної віддачі. Рівень рентабельності виробничої діяльності зросте з 17,0 % у 2024 році до 126,0 % у 2026 році, що є свідченням високої результативності заходів з удосконалення оперативного управління.

Таким чином, прогнозовані показники підтверджують реальність досягнення стабільного зростання ефективності та прибутковості господарства за умови реалізації запланованих організаційно-управлінських рішень.

Отже, оперативне планування в системі управління сільськогосподарським виробництвом є важливим, оскільки забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, ефективне використання ресурсів і

досягнення поставлених виробничих цілей. Запропоновані напрями його вдосконалення в СВК «Родина» — формування обґрунтованої структури посівів, прогнозування валового збору продукції, економічне планування витрат і очікуваних фінансових результатів — дозволяють посилити аналітичну складову управління та перейти до системи планування, зорієнтованої на результат.

Проектні розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих підходів забезпечить не лише зростання виробництва, а й підвищення прибутковості підприємства. Це створює підґрунтя для подальшої модернізації управлінських процесів та підвищення конкурентоспроможності господарства в умовах ринку.

Проведене дослідження дозволило визначити основні напрямки удосконалення оперативного управління в СВК «Родина», спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів, раціоналізацію ресурсного забезпечення та досягнення високих економічних результатів. Удосконалення механізму оперативного управління передбачає впровадження структурного підходу, заснованого на функціональних блоках, і тісне поєднання прогнозування, планування, аналізу та регулювання.

Окрему увагу приділено застосуванню сучасних інформаційних технологій і цифрових рішень, зокрема технологій точного землеробства, які забезпечують обґрунтованість прийняття рішень і підвищення продуктивності. Запропонована структура посівних площ, виробнича програма та прогноз фінансових результатів на 2026 рік свідчать про значний потенціал зростання ефективності господарства.

Таким чином, реалізація окреслених напрямків удосконалення оперативного управління дозволить СВК «Родина» підвищити гнучкість управлінської системи, покращити результативність господарської діяльності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах конкурентного аграрного середовища.

ВИСНОВКИ

Досягнення мети кваліфікаційної роботи, що полягала у дослідженні теоретико-методичних і прикладних основ, та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення оперативного управління господарською діяльністю та виконання поставлених завдань дозволяє зробити наступні висновки:

1. Оперативне управління є основою загальної системи управління підприємством, спрямованою на забезпечення своєчасного та ефективного виконання поточних виробничих завдань. Його сутність полягає в щоденному плануванні, координації, контролі й коригуванні господарських процесів у межах визначених ресурсів, часу та умов. Особливого значення воно набуває у сфері сільського господарства, де діяльність залежить від багатьох змінних чинників, зокрема природно-кліматичних. Ефективне оперативне управління дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни у виробничому середовищі, забезпечуючи стабільність і результативність функціонування.

2. У структурі оперативного управління виділено такі функції, як прогнозування, оперативне планування, організація, нормування, облік, контроль, аналіз і регулювання. Кожна з них спрямована на підтримання безперервності та ефективності виробничих процесів. Інструментарій оперативного управління включає: планово-облікові документи, контрольні звіти, аналітичні модулі, ERP-системи, комунікаційні платформи, а також засоби мотиваційного та антикризового реагування. Застосування сучасних цифрових технологій, зокрема систем точного землеробства, значно розширює можливості оперативного контролю та управлінських рішень на всіх рівнях виробничої діяльності.

3. Ефективне управління господарською діяльністю аграрних підприємств ґрунтується на поєднанні організаційної гнучкості, економічної доцільності та сучасних управлінських підходів. Успішне функціонування сільськогосподарських кооперативів потребує налагодженої системи

оперативного управління, яка враховує специфіку аграрного виробництва, сезонність, обмеженість ресурсів та необхідність оперативного прийняття рішень. Важливими передумовами ефективного управління є структурована організаційна модель, наявність планово-аналітичних інструментів, систематичне удосконалення планування та контролю, а також впровадження інновацій у виробничі процеси.

4. Аналіз наявного ресурсного потенціалу СВК «Родина» засвідчив, що підприємство має достатню площу сільськогосподарських угідь, сучасну технічну базу, зростаючі обсяги основних засобів та стабільний кадровий склад. Спостерігається позитивна динаміка капіталозабезпеченості й капіталоозброєності. Підприємницьке середовище загалом сприятливе, хоча залишаються ризики, пов'язані зі зміною кліматичних умов, коливанням цін на агропродукцію та нестабільністю ринкової кон'юнктури. У цих умовах особливої ваги набуває необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення ефективності управлінських рішень.

5. Організаційна структура управління СВК «Родина» є традиційною для сільськогосподарських кооперативів і включає елементи лінійного та функціонального підпорядкування. Водночас виявлено певні недоліки, зокрема перевищення оптимальної кількості підлеглих на одного керівника, дублювання управлінських функцій і нечіткий розподіл відповідальності між ланками управління. Це знижує оперативність прийняття рішень і ускладнює контроль. Разом із тим на підприємстві існує базовий набір планових, облікових і аналітичних інструментів, що створює передумови для подальшого вдосконалення оперативного управління.

6. За результатами аналізу фінансово-виробничих показників за 2022–2024 роки встановлено позитивну динаміку: зростання врожайності основних культур, збільшення валового збору, розширення посівних площ та покращення структури оборотних активів. Проте рентабельність діяльності за окремими напрямками залишалася нестабільною, а рівень оперативного контролю потребував підсилення. Це свідчить про наявність резервів

зростання ефективності за умови впровадження сучасних методів планування, аналітики та автоматизації. Розроблені прогнозні показники на 2026 рік засвідчили високий потенціал підприємства в разі модернізації системи оперативного управління.

7. У ході дослідження обґрунтовано доцільність побудови цілісного механізму оперативного управління господарською діяльністю СВК «Родина», який базується на поєднанні аналітичного, технологічного, структурного та оціночного блоків. Запропонований механізм передбачає чітке визначення цілей, формалізацію управлінських функцій (планування, координація, контроль, аналіз, регулювання), використання сучасних методів управлінського впливу та узгодження дій усіх підрозділів підприємства. Реалізація такої моделі забезпечить ритмічність виробництва, ефективне ресурсне забезпечення та зростання результативності діяльності.

8. Доведено, що впровадження цифрових технологій, зокрема систем точного землеробства, дозволяє значно підвищити ефективність оперативного управління в аграрному секторі. До таких технологій віднесено: паралельне водіння, диференційоване внесення добрив і засобів захисту, сенсорний контроль стану посівів, логістику збирання врожаю тощо. Вони забезпечують оптимізацію витрат, підвищення врожайності, кращу якість продукції та зменшення негативного впливу на довкілля. Застосування ІТ-рішень дає змогу СВК «Родина» скоротити витрати в середньому на 12–20 %, що позитивно вплине на загальну економічну стійкість підприємства.

9. Встановлено, що вдосконалення оперативного планування має ґрунтуватися на системному підході до структури посівних площ, прогнозуванні валового збору, плануванні витрат та очікуваних фінансових результатів. Запропонована модель виробничої програми на 2026 рік передбачає перерозподіл площ на користь більш рентабельних культур (горох, пшениця, ячмінь), впровадження нових культур (соя, льон) і зменшення частки затратних напрямів. Прогноз фінансових показників свідчить про можливість

значного підвищення рівня прибутковості та рентабельності виробництва за умови реалізації оновленої системи планування.

Таким чином, реалізація окреслених напрямків удосконалення оперативного управління дозволить СВК «Родина» підвищити гнучкість управлінської системи, покращити результативність господарської діяльності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах конкурентного аграрного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці, 2000. 220 с.
2. Биба В. В., Каралкін В. С. Розвиток оперативного управління у виробничому сегменті. *Сучасні гроші, банківські послуги та фінансові інновації в умовах інтеграції України в ЄС : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студентів, аспірантів і молодих вчених, Київ, 16 квіт. 2024 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Дніпро : Середняк Т. К., 2024. С. 291–293.*
3. Боев В.В., Довган В.О., Дідур Г.І. Управління стратегічним розвитком господарської діяльності сучасних підприємств. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції, 1 листопада 2023 року. Одеса, ОДАУ. 2023. С. 26 - 28.*
4. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: [навч. посіб.]. Київ, 2003. 532 с.
5. Ващенко А. А. Система управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 1(50). С. 71–74.*
6. Гаврилко І. М. Напрями застосування прогностичних інструментів моніторингу та контролю в управлінні аграрними підприємствами. *Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 328-335.*
7. Гаврильченко О. В. Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії: монографія. Харків: «Смугаста типографія», 2021. 302 с.
8. Гаврилюк В. М. Кластер оперативного управління: його суть і значення для управління процесом виробництва. *Вісник Львівського державного університету фізичної культури. 2019. № 3. С. 89–95.*

9. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
10. Галушак, О. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства. *Наукові записки ТНТУ*, 2023. № 46–47
11. Ганна Дідур, Віталій Довган, Євгенія Пирожок. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. №5. С.21-32.
12. Гевко І. Б. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Операційний менеджмент» для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2017. – 77 с.
13. Глушко А. Д., Бикова М. В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 49. С. 250–256.
14. Глушко А. Д., Бикова М. В. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 125–131. DOI: 10.32782/2224-6282/184-25
15. Гой Н. Особливості оперативного управління у підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5(1–2). С. 56–61.
16. Гой Н.В. Функції оперативного управління на підприємствах із переробки сільськогосподарської продукції. *Інноваційна економіка*. 2012. №8. С. 103-107
17. Гой Н.В., Ковбас І.Н. Формування механізму оперативного управління на підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції. *Економіка та підприємництво*, № 1 (ч.3), 2022. С. 576-581.
18. Горобінська, О. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Економіка та управління*, 2023. №1, 11.

URL:https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/54?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 21.03.2025)

19. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-41. Ст. 284.

20. Гребінчук О. М. Оперативне управління виробництвом як організаційно-планова система. *Економіка та управління*. 2010. № 11. С. 45–48.

21. Дашутіна Л. О. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2. С. 368–371.

22. Деордієва В. А., Іліна А. С. Операційний менеджмент: сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2013. № 4. С. 78–84.

23. Ділфорт Д. Виробничий й операційний менеджмент. Київ, 2005. 340 с.

24. Дутченко О. М. Організаційно-економічне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. № 3(76). С. 141–149.

25. Єременко П. А. Оперативне управління операційною діяльністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища: кваліфікаційна робота. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2023. 63 с.

26. Єременко П.А. Інструменти та підходи оперативного управління операційною діяльністю підприємства. DSpace Дніпровського державного аграрно-економічного університету. 2022 URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7907/1/Єременко%20П.А..pdf> ДНА ЕУ+1 ДНА ЕУ+1 (дата звернення: 22.03.2025)

27. Захаров В. А. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. *Вісник Харківського національного економічного університету*. 2020. № 6. С. 98–104.
28. Іванова В.І. Вдосконалення оперативно-виробничого планування в умовах одиничного та дрібносерійного виробництва. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. №1.с.57-59
29. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4 С. 13
30. Калюга Є. В. Обґрунтування об'єктів та суб'єктів оперативного контролю. *Облік і фінанси АПК*. 2020. № 2. С. 30–35.
31. Капінос Г. І., Бабій І.В. Системи нормування в управлінні виробничою діяльністю: навчальний посібник. Хмельницький, 2004. 163 с.
32. Карцева В.В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2010. № 1. С. 120–126.
33. Кірова І.В. Оперативне управління як багатоуровневий акт управління. DSpace Запорізького національного університету. 2024. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19384/1/Kipova_2024.pdf DSpace ZNU+1 [dspace.znu.edu.ua+1](https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/19384/1/Kipova_2024.pdf) (дата звернення: 21.03.2025)
34. Коваленко Г. О. Оперативне управління сільськогосподарським виробництвом. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/Vnuvgp/ekon/2011_1/Vek5312.pdf (Дата звернення 14.02.2025)
35. Коваль Н. М., Федосєєв М. М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-45.
36. Козубова Н. В. Оперативне управління виробництвом: сутність та основні функції. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 2. С. 101–107.

37. Кондратюк М.В., Москова О.А., Шевцов Д.С. Сучасні інструменти для забезпечення ефективного управління на підприємстві. ResearchGate. – 2024. URL:

https://www.researchgate.net/publication/381911696_SUCASNI_INSTRUMENTI_DLA_ZABEZPECENNA_EFEKTIVNOGO_UPRAVLINNA_NA_PIDPRIEMSTVIResearchGate(дата звернення: 24.03.2025)

38. Котик Д. Ю., Жигалкевич Ж. М. Організаційно-економічні методи забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 1(17). С. 58–63.

39. Крайнюченко О. Ф. Оперативне управління виробництвом: сутність та значення. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 45. С. 112–117.

40. Крайнюченко О. Ф. Оперативний менеджмент : конспект лекцій для студентів спеціальності 7.091704 «Технологія бродильних виробництв і виноробства», 7.091706 «Технологія зберігання, переробки і консервування плодів та овочів» напряму 0917 «Харчова технологія та інженерія» денної та заочної форм навчання. Київ : НУХТ, 2006. 49

41. Кудінова М. М., Меденець В. В. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3. С. 56–62.

42. Купріна Н., Баранюк Х. Стратегічний управлінський облік та стратегічний аналіз як інструменти забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання та їх конкурентоспроможності *Food Industry Economics*. 2024. Т. 16, № 2. С. 3–9. DOI: 10.15673/fie.v16i2.2934.

43. Куценко А. В., Лазарєва Н. О., Савіна С. С. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислових підприємств. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем»*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 1–7.

44. Левицький В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 250–256.
45. Маковецька О., Ткачук Т. Організаційно-економічні і мотиваційні аспекти корпоративного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 4(80). С. 106–112.
46. Миколайчук Я. Особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом. *Аграрна економіка*. 2022. Т.5. №3-4. с. 23-29.
47. Міхнєва А. О., Дідур Г. І. Сучасні методи оперативного управління на підприємствах. Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни: *Збірник матеріалів Науково-практичного форуму, 29 травня 2024 року*. Одеса, ОДАУ. 2024. С.86-89. URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/Zbirnyk-NF-ROZVYTOK-AGRO-29052024.pdf> (дата звернення: 28.03.2025)
48. Насад Н. В., Таш Ф. Організаційно-економічний механізм діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3(83). С. 85–91. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.038285.
49. Перерва І. М. Сутність і місце технології управління в системі управління підприємством. *Вісник Харківського національного економічного університету*. 2021. № 5. С. 134–140.
50. Пінчук, А. С., Сушко, А. В. Організаційно-економічний механізм управління господарською діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник ЧНУ*, 2019 № 1, 68–75.
51. Плоткін Я. Д., Пащенко І. Н. Функції, завдання та основні вимоги до оперативного управління виробництвом. *Виробничий менеджмент : зб. вправ*. Львів : Спеціальна література, 1999. С. 81–84.

52. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Офіційний вісник України. 2010. № 51-52. Ст. 1075.
53. Про кооперацію. Закон України. *Відомості Верховної Ради України*, 2004, № 5, ст. 35
54. Про сільськогосподарську кооперацію. Закон України. *Відомості Верховної Ради*, 2020, № 52, ст. 497.
55. Решетняк О.І., Киріченко Д.О. Методичний підхід до реінжинірингу системи оперативного управління основним виробництвом на машинобудівних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2011. №1. с. 72-78.
56. Рибалко-Рак Л.А., Кужель Н.Л., Брага Е.Г. Значення та роль оперативного управління в сучасних умовах функціонування підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 1. 2024. с.321-323
57. Росоха В. В., Шарапа О. М. Управління господарською діяльністю аграрних підприємств та її збутова політика. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 1–7.
58. Рубан Л. О., Чуприна Л. В. Роль та функції стратегічного управлінського обліку в системі стратегічного управління підприємством / Л. О. Рубан, Л. В. Чуприна Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 27 (1199). С. 53–57.
59. Сахацький М.П., Запша Г.М., Дідур Г.І., Сахацький М.М., Клочан І.В. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств та фермерських господарств аграрного сектора в умовах інституційних трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2021. 5(40), 596–608. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245250> (дата звернення: 21.03.2025)
60. Селезньова О. О. Сутність організаційно-економічного механізму управління ринковою діяльністю роздрібних торговельних підприємств. *Економіка і управління*, 2023. № 1, 92–97.

61. Соснін О. С., Казарцев В. В. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посіб. / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. 147 с.
62. Сотнікова Л. В. Організація внутрішнього контролю відповідно до циклів діяльності підприємства . *Облік і фінанси АПК*. 2019. № 3. С. 45–49.
63. Старенька О.М. Об'єкти і функції оперативного управління – аспект взаємозв'язку та взаємозалежності. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4564/1/%D0%9E%D0%91%E2%80%99%D0%84%D0%9A%D0%A2%D0%98%20%D0%86%20%D0%A4%D0%A3%D0%9D%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%87%20%D0%9E%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20.pdf> (дата звернення: 27.03.2025)
64. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : підручник / за ред. О. Л. Яременка. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : Професіонал, 2006. 480 с. URL:<http://lib.khnu.km.ua> (дата звернення: 22.03.2025)
65. Тарасюк А. В. Організаційно-економічні інструменти управління малим бізнесом у сільському господарстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 104–110.
66. Терещенко С. І. Особливості управління в сучасних аграрних формуваннях. Сумський національний аграрний університет. 2016. С. 1–7.
67. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 348 с.
68. Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. С. 45–52. DOI: 10.20535/2307-5651.26.2023.287413.
69. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-41. Ст. 281.

70. Шевченко І. В. Оперативне управління діяльністю підприємства: теоретичні аспекти. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2020. № 2. С. 45–52.

71. Шевченко К.П. Оперативне управління як цілісність процесу та структури. *DSpace Дніпровського державного аграрно-економічного університету*. 2021. URL:

<https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4877/1/Шевченко%20К.П..pdf> ДНАЕУ+1ДНАЕУ+1 (дата звернення: 11.03.2025)

72. Школа І. М., Михайловська О. В. Операційний менеджмент : практикум. Чернівці : Книга-XXI, 2004. 160 с.

73. Шпак Я. О. Організаційно-економічний механізм управління промисловим підприємством: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2020. 220 с.

74. Bertsimas D., Kallus N. From Predictive to Prescriptive Analytics. arXiv preprint arXiv:1402.5481. 2014

75. Kraus M., Feuerriegel S., Oztekin A. Deep learning in business analytics and operations research: Models, applications and managerial implications arXiv preprint arXiv:1806.10897. 2018

76. Mišić V. V., Perakis G. Data Analytics in Operations Management: A Review / V. V. Mišić, G. Perakis. arXiv preprint arXiv:1905.00556. 2019.