

УДК 658.5:631:338.43

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-17)

Кушнірук В. С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0002-4368-8912

e-mail: kushnirukvs@mnau.edu.ua

Воробйова С. С. студентка факультету менеджменту, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0009-0009-0466-5425

e-mail: vorobyova.sonya@gmail.com

Операційний менеджмент як інструмент підвищення ефективності аграрного виробництва

Анотація. У статті досліджено сутність і роль операційного менеджменту як ключового інструменту підвищення ефективності аграрного виробництва. Розкрито особливості його застосування в умовах сільськогосподарських підприємств, зокрема сезонність, вплив біологічних і природно-кліматичних чинників, високий рівень ресурсоемності та залежність від зовнішніх ризиків. Обґрунтовано переваги впровадження цифрових платформ, ERP-систем, систем контролю якості, планування, моніторингу та оптимізації виробничих і управлінських процесів. Наведено практичні приклади застосування операційного менеджменту у провідних аграрних компаніях України: «Кернел», Ukrlandfarming, «Астарта», «Агропросперіс» та «Контіненал Фармерз Груп». Встановлено, що реалізація сучасних операційних підходів сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат, покращенню логістики, підвищенню якості продукції та ефективному управлінню персоналом. Окреслено основні бар'єри впровадження, актуальні проблеми та перспективи розвитку операційного менеджменту в агросфері.

Ключові слова: операційний менеджмент; аграрне виробництво; ефективність; цифровізація; ERP-системи; управління ресурсами; агробізнес; аграрне підприємство; логістика; сільське господарство.

Kushniruk Viktor, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Sofiya Vorobyova, Student of the Faculty of Management, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Operations management as a tool for enhancing the efficiency of agricultural production

Abstract. Introduction. This article explores how operational management can improve the efficiency of agricultural production in Ukraine. It analyzes the theoretical foundations, specific features, and potential applications of operational management in agriculture. Particular attention is given to practical examples of its implementation at leading Ukrainian agroholdings. The main obstacles and development prospects are identified, along with proposed solutions.

Modern conditions for running a business in Ukraine's agricultural sector are marked by increasing competition, unstable resources, climate challenges, and the necessity of adapting to global food and technological trends. These factors create an urgent demand for effective management tools to ensure the sustainable development and improved performance of agricultural enterprises. In this context, one of the key instruments is operations management, which is a system for organizing and optimizing processes that allows for the rational use of resources, cost reduction, and quality improvement.

Purpose. The purpose of this article is to substantiate the role of operations management as a key tool for increasing the efficiency of agricultural production, and to reveal its potential in managing resources, processes, and outcomes of agribusiness activities.

Results. The article explores the theoretical foundations of operations management and emphasizes its sector-specific features as applied to agricultural production. It identifies key characteristics, such as seasonality, the biological nature of production, and sensitivity to external factors (e.g., weather and regulations), as critical factors that influence operations planning. The functions of operations management are examined in detail, including resource planning, production scheduling, quality control, and performance assessment using KPIs. The article describes modern tools such as ERP systems, Lean management, and precision agriculture technologies as enablers of efficient decision-making. The study presents practical examples from Ukrainian and international agricultural enterprises to illustrate the effectiveness of operational management in increasing productivity, optimizing costs, and ensuring financial sustainability in the real world. Examples include the implementation of digital platforms, resource monitoring, the automation of agricultural processes, and the integration of logistics and analytics systems. Successful implementations can be seen in companies such as TOV "Agro-Etalon," Dairy Farm Automation Ltd. (Poland), and Ukrainian agroholdings like Kernel and Astarta.

¹Стаття надійшла до редакції: 27.03.2025

Received: 27 March 2025

Conclusions. *The research confirms that operations management is a strategic tool that helps agricultural enterprises adapt to dynamic external conditions, mitigate risks, and achieve long-term sustainability. It is not only a tactical approach for improving production efficiency. Integrating classical management principles with digital innovations, such as GPS monitoring, predictive analytics, and ERP systems, enables large- and small-scale agricultural enterprises to enhance competitiveness, improve productivity, and reduce unproductive costs. Therefore, operations management should be recognized as a critical component of strategic planning and daily operations in Ukraine's agricultural sector.*

Keywords: *agricultural management; operations management; efficiency; digitalization; ERP systems; production optimization; agribusiness.*

JEL Classification: Q13; M11; O32; L23.

Постановка проблеми. Аграрний сектор України відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні національного доходу. Землекористування здійснюється в умовах зростаючої конкуренції, нестабільності ресурсного забезпечення та впливу природно-кліматичних чинників. Забезпечення сталого розвитку й підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств потребує застосування прогресивних управлінських підходів. Одним із таких інструментів є операційний менеджмент, спрямований на оптимізацію використання ресурсів, зниження витрат і підвищення якості виробничих процесів. Попри значний потенціал операційного менеджменту у формуванні ефективних виробничих стратегій та покращенні економічної результативності аграрних підприємств, рівень його впровадження залишається недостатнім, а наукові дослідження часто не повною мірою висвітлюють його можливості в умовах сучасних викликів аграрного сектору України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика операційного менеджменту в аграрному секторі розглядається у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, дослідження М. Портера, Р. Чейза та Д. Хейзена висвітлюють загальні підходи до організації виробничих процесів і оптимізації використання ресурсів. В українському науковому дискурсі ефективність систем управління в сільському господарстві є предметом досліджень багатьох учених. Серед них – В. Г. Андрійчук, О. А. Богуцький, Й. С. Завадський та П. Т. Саблук, які розглядали цю проблему комплексно [1]. Науковці О. Шпичак, Л. Малик, В. Юришин вивчали проблеми системного впровадження операційного менеджменту переважно фрагментарно [2]. В. П. Горьовий та С. В. Тимчук детально проаналізували сучасні аспекти управління фермерськими господарствами в Україні, порівнявши труднощі розвитку українських агровиробників із закордонним досвідом. Характерні риси методів управління, притаманні вітчизняним агрохолдингам, досліджував І. М. Куліш. Специфіку застосування операційного менеджменту як інструменту підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності агропідприємств проаналізували І. І. Кравчук та О. І. Ракович [3].

Наявні дослідження недостатньо враховують галузеву специфіку сільського господарства, а також обмежено аналізують практичні приклади

впровадження сучасних інструментів, таких як ERP-системи, Lean-менеджмент або технології точної агрономії. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення можливостей операційного менеджменту як засобу підвищення ефективності аграрного виробництва в умовах сучасних викликів.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є обґрунтування ролі операційного менеджменту як ключового інструменту підвищення ефективності аграрного виробництва, виявлення його можливостей у контексті управління ресурсами, процесами та результатами діяльності агропідприємств. У статті проаналізовано теоретичні основи операційного менеджменту, окреслено його специфіку в агросфері, а також наведено практичні приклади його ефективного застосування в сільському господарстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від аграрного сектору системних змін. Це стосується розвитку таких функцій, як планування, організація, прогнозування, облік, аналіз і контроль, які повинні адаптуватися до швидких змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Підвищення продуктивності та ефективності операційних систем компаній стало нагальною потребою, що зумовило особливу увагу до операційного менеджменту як важливої складової.

Операційний менеджмент – це галузь управління, яка охоплює планування, організацію, контроль і вдосконалення процесів виробництва товарів або надання послуг. Основна мета операційного менеджменту полягає у забезпеченні максимальної ефективності використання ресурсів підприємства для досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності.

Теоретичні основи операційного менеджменту сформувалися на перетині економічних наук, інженерії та управління. З моменту виникнення концепції в рамках класичного менеджменту, її застосування поширилося на всі сфери економіки – від промисловості до сільського господарства. Основоположні теорії Ф. Тейлора, Г. Ганта, Г. Форда заклали фундамент для вивчення трудових процесів, нормування праці, стандартизації та оптимізації витрат [4].

Сучасний операційний менеджмент інтегрує низку підходів, що спрямовані на підвищення ефективності виробничих процесів, зокрема процесний підхід, системне управління якістю, Lean-менеджмент, Just-in-Time та цифровий менеджмент (рис. 1).

Процесний підхід	• розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних процесів.
Системне управління якістю	• впровадження стандартів ISO, TQM.
Lean-менеджмент	• мінімізація втрат у виробничому циклі.
Just-in-Time (JIT)	• точна організація постачання ресурсів до моменту їх використання.
Цифровий менеджмент	• автоматизація, цифрова аналітика та ERP-системи.

Рисунок 1 - Підходи сучасного операційного менеджменту

Джерело: розроблено авторами на основі [5]

Основними функціями операційного менеджменту є:

- планування виробничих програм, ресурсів, логістики;
- організація технологічного процесу;
- контроль за ходом виконання операцій;
- оцінка ефективності з використанням KPI (ключових показників продуктивності).

Сільське господарство як галузь має низку унікальних характеристик, які зумовлюють специфіку впровадження операційного менеджменту. На відміну від промисловості, де технологічні процеси відбуваються в контрольованому середовищі, аграрне виробництво значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, біологічних циклів і сезонності. Це потребує адаптації класичних інструментів операційного менеджменту до особливостей функціонування аграрних підприємств.

До ключових особливостей застосування операційного менеджменту в аграрному виробництві належать сезонність та біологічні чинники, що обумовлюють потребу у гнучкому плануванні ресурсів і своєчасному запуску виробничих етапів. Через прив'язаність до природних циклів аграрні підприємства мають заздалегідь забезпечувати наявність насіння, техніки та персоналу. Водночас сільське господарство обмежене у можливостях впливу на зовнішні умови, такі як погодні фактори, шкідники чи зміни у законодавстві, що зумовлює необхідність впровадження елементів ризик-менеджменту – зокрема страхування врожаю, прогнозування ризиків і диверсифікації культур.

Висока технічна й енергетична насиченість агропроцесів вимагає оптимізації використання техніки, пального, а також своєчасного технічного обслуговування, що є предметом операційного

планування. Крім того, сезонний характер робіт передбачає оперативне залучення додаткових працівників, їх швидке навчання та ефективний контроль якості виконання завдань. Сучасний агробізнес дедалі активніше інтегрує цифрові технології – ERP-системи, картування врожайності, GPS-моніторинг, які забезпечують оперативне збирання інформації та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, що істотно підвищує ефективність операційного менеджменту в агросекторі (рис. 2).

У сучасних умовах функціонування аграрного сектора, де ресурси обмежені, а конкуренція постійно зростає, підвищення ефективності виробництва стає одним із пріоритетних завдань. Операційний менеджмент як система управління виробничими процесами пропонує практичні інструменти для досягнення цієї мети шляхом оптимізації витрат, підвищення продуктивності та раціонального використання ресурсів.

Застосування принципів операційного менеджменту дає змогу системно аналізувати витрати на кожному етапі виробничого процесу. Зокрема, оптимізація логістики під час закупівлі пального, мінеральних добрив, насіння та засобів захисту рослин дозволяє суттєво знизити собівартість продукції. Визначення економічно доцільних норм внесення ресурсів на основі агрохімічного обстеження ґрунтів є прикладом впровадження принципів точного землеробства, безпосередньо пов'язаних із підвищенням операційної ефективності. Завдяки ефективному плануванню можна зменшити простій техніки, уникнути затримок під час проведення агротехнічних операцій і забезпечити своєчасність обробітку ґрунту, посіву та збирання врожаю [7].



Рисунок 2 - Ключові особливості застосування операційного менеджменту в агросфері

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Впровадження стандартів якості, таких як HACCP, ISO 9001, сприяє підвищенню відповідальності за результати виконання кожної операції. Використання чек-листів, контрольних карт і GPS-моніторингу техніки дозволяє оперативно виявляти відхилення та забезпечувати дотримання технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур.

Таким чином, операційний менеджмент у сільському господарстві виступає не лише як технологічний інструмент організації виробництва, а й як стратегічний механізм, що забезпечує адаптацію підприємства до змін середовища, підвищення ресурсної ефективності та досягнення сталого розвитку.

Управління операційною діяльністю агропромислового підприємства спрямоване на досягнення оптимального використання наявних ресурсів, максимізацію продуктивності, забезпечення стабільних доходів, а також ефективне виконання всього спектру виробничих завдань, пов'язаних із вирощуванням сільськогосподарських культур та виробництвом кінцевої продукції.

Ключовим елементом ефективного операційного менеджменту є створення та підтримка дієвої операційної системи підприємства. Вона являє собою комплекс взаємопов'язаних підсистем, злагоджена робота яких забезпечує ефективне функціонування підприємства. Традиційно операційна система включає три основні підсистеми: переробну підсистему, яка безпосередньо відповідає за процес перетворення сировини на кінцеву продукцію (виробництво, вирощування, переробка); підсистему

планування та контролю, що забезпечує стратегічне й оперативне планування виробничих процесів, а також контроль за їх виконанням і відповідністю встановленим стандартам; забезпечувальну підсистему, відповідальну за забезпечення підприємства всіма необхідними ресурсами – матеріалами, технікою, персоналом, енергією та інформацією.

Ці підсистеми функціонують у тісній взаємодії, забезпечуючи комплексний підхід до управління діяльністю підприємства та досягнення його цілей. Структуру цієї операційної системи підприємства наведено на рисунку 3.

Практика аграрного виробництва демонструє, що впровадження принципів операційного менеджменту дозволяє досягати суттєвого підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції. Розглянемо приклади застосування операційного менеджменту як в українських агропідприємствах, так і на міжнародному рівні.

«Dairy Farm Automation Ltd» – це високотехнологічне молочне господарство у Польщі, яке запровадило повністю автоматизовану систему доїння, логістики кормів та ветеринарного контролю. Через використання принципів Lean-менеджменту та Just-in-Time підприємство досягло зниження витрат на обслуговування стада на 22%, зменшення втрат молока до 1% за рахунок точного аналізу продуктивності тварин у реальному часі та покращення загального фінансового результату на 27% протягом трьох років [9].

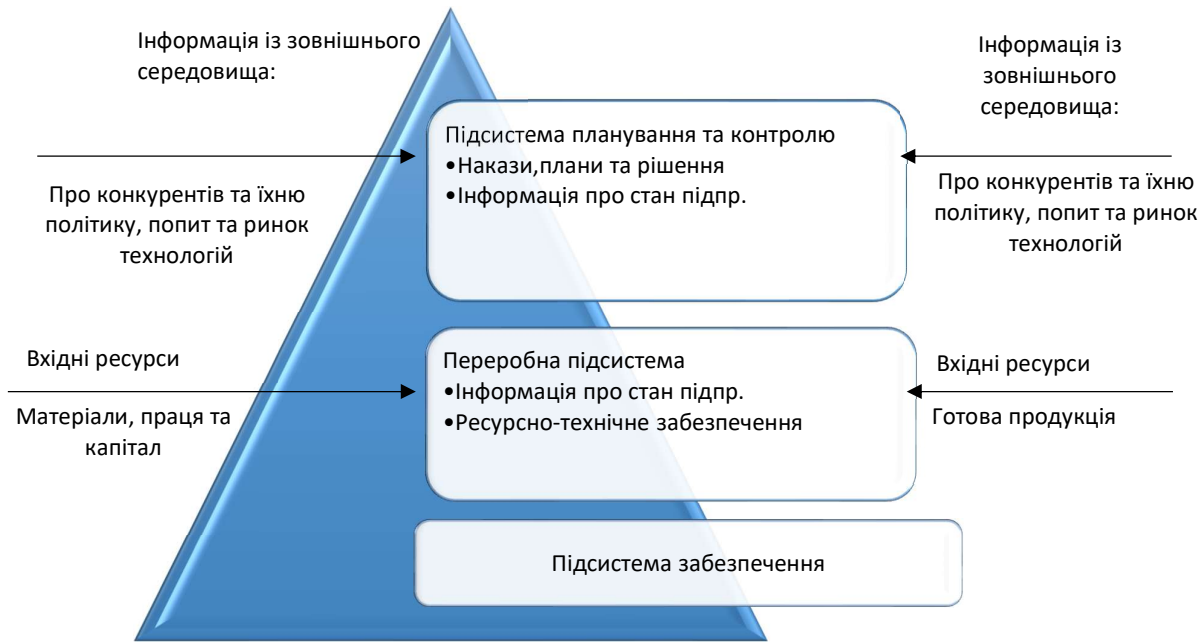


Рисунок 3 - Схема операційної системи підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

Компанія «Кернел» є лідером за впровадженням цифрового операційного управління. В межах ініціативи Digital AgriBusiness Transformation компанія реалізувала ERP-платформу SAP S/4HANA для централізованого управління операціями. Платформа AgriChain забезпечує повну інтеграцію польових операцій, логістики, зберігання та фінансів, а цифрова система AgriChain Farm дозволяє у реальному часі керувати польовими роботами, моніторити техніку, витрати, агрономічні карти [10]. Результатами успішного запровадження були: економія ресурсів (ПММ, насіння, ЗЗР) до 12-18%, зростання продуктивності працівників у сезон до 25% та скорочення управлінських помилок через автоматизацію на 90%.

Ukrlandfarming активно використовує модель центрів відповідальності та процесного менеджменту, впроваджену ще з 2016 року. Було впроваджено систему план-фактного аналізу операцій, що охоплює понад 500 виробничих підрозділів та реалізовано систему мотивації працівників на основі операційних KPI. На підприємстві здійснюється постійний моніторинг ефективності виробництва з урахуванням кліматичних та ґрунтових особливостей кожного регіону. Ukrlandfarming досягла зниження витрат на гектар на 10-15% завдяки оптимізації технологічних карт та підвищення ефективності роботи техніки та працівників – на 20-30%.

«Астарта-Київ» розробила власну цифрову систему управління агробізнесом AgriChain, яка автоматизує

управління земельним банком, агровиробництвом, моніторингом посівів, логістикою та складським господарством та забезпечує онлайн-управління польовими операціями та агрономічними процесами. Активно співпрацює з Planet Labs для отримання супутникових знімків полів та активно використовується Data Science для прийняття агровиробничих рішень. Завдяки цьому оптимізація добрив та ЗЗР становила до 20% економії, наявне автоматичне формування маршрутів для техніки та 100% охоплення полів онлайн-аналітикою [7].

Група компаній «Агропросперіс» впроваджує Lean-менеджмент у виробничу діяльність малих та середніх партнерських господарств. В основу покладено розробку стандартних операційних процедур (SOP) для посіву, збирання, зберігання зерна, навчання менеджерів агровиробництва згідно з методологією Continuous Improvement та дистанційний аудит виконання операцій. Очікуваними результатами діяльності були зниження втрат урожаю на зберіганні на 10-12% та зростання рентабельності виробництва у середньому на 15% [11].

Яскравим прикладом є також компанія «Контінентал Фармерз Груп», яка раніше мала назву «Мрія». Підприємство після реструктуризації зробило акцент на відновленні операційної дисципліни та інтегрованому управлінні ланцюгами постачання. Запропонованими заходами були багаторівневий контроль за польовими роботами та оптимізація маршрутів збору врожаю і логістики, посилено

внутрішню систему обліку ПММ, ремонтів, навантажень техніки. Результатами їхньої діяльності слід вважати економію логістичних витрат до 1,5 млн грн за сезон, зменшення аварійності техніки на 35% та скорочення строків збирання до 18% швидше [12].

Реальні приклади з українських та міжнародних агропідприємств підтверджують, що впровадження операційного менеджменту – зокрема цифрових систем управління, таких як хмарні платформи, супутниковий моніторинг, інтернет речей (IoT) та Big Data-аналітика, Lean-підходів та аналітики даних – дозволяє суттєво підвищити ефективність виробництва, оптимізувати витрати та зміцнити конкурентоспроможність аграрного сектору.

Операційний менеджмент в аграрному секторі України має значний потенціал для подальшого розвитку, незважаючи на певні труднощі. Важливим трендом є інтеграція операційного менеджменту з системами сталого розвитку, де акцент на раціональному використанні ресурсів, зменшенні викидів CO₂ та впровадженні біоінтенсивних технологій поєднується з операційною ефективністю. Поява нових освітніх програм та інкубаторів знань в українських ЗВО і профільних навчальних центрах сприяє підготовці кваліфікованих кадрів у сферах AgriTech, операційного управління та цифрового агроменеджменту. Масштабування рішень через кооперацію, зокрема об'єднання дрібних господарств у виробничі кластери або кооперативи, відкриває нові можливості для впровадження управлінських рішень спільно з IT-провайдерами.

Прикладами лідерства у цифровізації є компанії «Кернел», системна інтеграція AgriChain і SAP S/4HANA якої демонструє цифровий прорив, що може масштабуватися на весь сектор через відкриті платформи та моделі SaaS. Модель передачі стандартів операційного управління фермерам через партнерську мережу компанії «Агропросперіс» ілюструє можливості кооперації та стандартизації, коли великі гравці діляться досвідом і підвищують загальний рівень культури виробництва. Інтеграція AgTech і Data Science, як це робить «Астарта» зі створенням єдиної цифрової системи з аналізом даних з дронів, супутників та метеоданих, дозволяє перейти від реактивного до проактивного операційного управління. Відновлення системного контролю та ефективності на прикладі «Контінентал Фармерз Груп» після реструктуризації підкреслює, що повернення до базових принципів операційного менеджменту забезпечує відчутний економічний ефект.

Попри позитивну динаміку впровадження операційного менеджменту в українських аграрних підприємствах, існують бар'єри, що стримують його поширення, особливо серед малих і середніх

господарств. Ці перешкоди включають недостатній рівень цифровізації, брак кваліфікованих кадрів, високу вартість сучасного програмного забезпечення, а також інституційну й фінансову нестабільність, посилену воєнними ризиками.

Аналіз досвіду провідних агрохолдингів України – «Кернел», Ukrlandfarming, «Астарта», «Агропросперіс» та «Контінентал Фармерз Груп» – підкреслює ці системні бар'єри. Зокрема, інфраструктурна нерівномірність ускладнює масштабування нових систем, кадровий дефіцит змушує компанії самостійно навчати персонал, висока вартість IT-рішень робить їх недоступними для багатьох підприємств, а воєнні ризики змушують адаптувати операційні моделі до нових реалій.

Водночас наявні тенденції та успішні кейси великих агрохолдингів дають підстави для обґрунтованих прогнозів щодо подальшого розвитку стійкої, конкурентоспроможної моделі ведення агробізнесу в Україні, попри існуючі виклики..

Висновки. У процесі дослідження було встановлено, що операційний менеджмент є не лише технічним або інструментальним елементом управління, а й стратегічним ресурсом, який забезпечує ефективність функціонування аграрних підприємств в умовах динамічного та часто нестабільного середовища.

Впровадження операційного менеджменту в агросекторі сприяє ефективному використанню ресурсів, зниженню витрат, підвищенню якості управлінських рішень завдяки цифровізації та аналітиці, адаптивності до ризиків і досягненню високих виробничих результатів завдяки системному підходу до організації операцій.

Приклади з практики провідних агрохолдингів, таких як «Кернел», Ukrlandfarming, «Астарта», «Агропросперіс» та «Контінентал Фармерз Груп», підтверджують, що впровадження операційного менеджменту є шляхом до підвищення не лише економічної ефективності, а й управлінської зрілості компанії.

Водночас на шляху поширення операційного менеджменту залишаються певні бар'єри – нестача кваліфікованих кадрів, висока вартість цифрових рішень, слабка інфраструктура, особливо в малих підприємствах. Проте ці проблеми можуть бути подолані завдяки розвитку відкритих платформ, державній підтримці цифровізації агросектору та активному поширенню передового досвіду.

Таким чином, операційний менеджмент є не лише інструментом підвищення ефективності, а й передумовою сталого розвитку сучасного українського агровиробництва в умовах глобальної конкуренції.

Література:

1. Ярема Л., Замора О. Подальший розвиток нових агроформувань та їх вплив на відродження сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2018. №15. С. 186-192. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/29.pdf.
2. Крупа В., Крупа О. Реалізація підприємницького потенціалу сільських територій: сучасні умови та перспективи. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6417>.
3. Кравчук І. І., Ракович О. І. Роль менеджменту у формуванні підприємницького потенціалу сільськогосподарських територій. *Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку* : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 05 грудня 2018 року). Житомир : ЖНАУ, 2018. С. 31-33.
4. Кушнірук В. С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Миколаїв. МНАУ. 2017. 124 с.
5. Христенко Г. М. Методичні рекомендації для проведення практичних занять з дисципліни «Операційний менеджмент». Бережани : ВП НУБіП України «БАТІ». 2022. 59 с.
6. Shovkun-Zablotska L., Pysarenko V., Sierova L., Tegipko S. Management and Marketing of the Wartime Agribusiness in Ukraine. *Economics. Ecology. Socium*. 2024. Vol. 8, №1. P. 64-77. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-6>.
7. Стадник С. О. Оперативне управління і шляхи вдосконалення виробничих процесів на підприємстві : магістерська кваліфікаційна робота : 073 Менеджмент. Київ : НУБіП України, 2024. 80 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/591>.
8. Осаволюк Т. Складники ефективного управління операційним менеджментом агропромислового підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2024. Т. 1, №16. С. 106-110. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/15805>.
9. Dairy Farm Automation. *Afimilk*. 2025. URL: <https://www.afimilk.com/parlor-automation/>.
10. Кернел. Виробництво і експорт соняшникової олії, виробництво і експорт зерна. *Latifundist Media*. 2025. URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp>.
11. Агропросперіс. Виробництво зернових та олійних культур. *Latifundist Media*. 2025. URL: <https://latifundist.com/kompanii/230-new-century-holding>.
12. Контінентал Фармерз Груп. Вирощування зернових, олійних культур та картоплі. *Latifundist Media*. 2025. URL: <https://latifundist.com/kompanii/1263-cfgmriya>.

References:

1. Yarema, L., & Zamora, O. (2018). Further Development of New Agro-Formations and Their Impact on the Revival of Rural Territories. *Economy and Society*, 15, 186-192. https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/29.pdf.
2. Krupa, V. & Krupa, O. (2018). Implementation of the rural areas business potential: current conditions and prospects. *Efektivna ekonomika*, 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6417>.
3. Kravchuk, I. I., & Rakovich, O. I. (2018, December 5). *Role of management in forming the entrepreneurial potential of agricultural territories* [Conference presentation abstract]. Management in the Agricultural Sector of the Economy: Theory and Practice of Effective Development: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference of Young Scientists, Postgraduates, Students, Zhytomyr National Agroecological University, Zhytomyr, Ukraine.
4. Kushniruk, V. S. (2017). *Operatsiynyy menedzhment: oporny konspekt lektsiy dlya zdobuvachiv vyshchoyi osvity stupenya «bakalavr» spetsialnosti 073 «Menedzhment» dennoi ta zaочноi formy navchannya*, MNAU.
5. Khrystenko, H. M. (2022). *Metodychni rekomendatsii dlya provedennya praktychnykh zanyat z dyscypliny «Operatsiynyy menedzhment»*. VP NUBiP Ukrayiny «BATI».
6. Shovkun-Zablotska, L., Pysarenko, V., Sierova, L., & Tegipko, S. (2024). Management and Marketing of the Wartime Agribusiness in Ukraine. *Economics. Ecology. Socium*, 8(1), 64-77. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.1-6>.
7. Stadnyk, S. O. (2024). *Operational management and ways to improve production processes at the enterprise* [Master's thesis. National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine]. <https://dglb.nubip.edu.ua/handle/123456789/591>.
8. Osavolyuk, T. (2024). Components of effective operational management in an agro-industrial enterprise. *Herald of the Student Scientific Society of Vasyl Stus Donetsk National University*, 1(16), 106-110. <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/15805>.
9. Afimilk (2025). *Dairy Farm Automation*. <https://www.afimilk.com/parlor-automation/>.
10. Latifundist Media (2025). Kernel. *Production and export of sunflower oil, production and export of grain*. <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp>.
11. Latifundist Media (2025). Agroprosperis. *Production of grain and oilseed crops*. <https://latifundist.com/kompanii/230-new-century-holding>.
12. Latifundist Media (2025). Continental Farmers Group. *Cultivation of grain crops, oilseeds, and potatoes*. <https://latifundist.com/kompanii/1263-cfgmriya>.

