

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д. е. н., професор**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувачка**

**Аліна КАШИРІНА**

**Науковий керівник,  
старший викладач**

**Костянтин НЕЧИПОРЕНКО**

**Дніпро – 2024**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Зав. кафедри менеджменту і права,**  
**д.е.н., професор**  
\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

***ЗАВДАННЯ***

**на підготовку кваліфікаційної роботи**  
**КАШИРИНІЙ АЛІНІ КОСТЯНТИНІВНІ**

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення операційної стратегії сільськогосподарського підприємства»  
**Науковий керівник:** Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач  
затверджені наказом по ДДАЕУ від \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_\_
- 2. Термін подання здобувачем роботи:** \_\_\_\_\_ р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** дані річної звітності статистичної ТОВ «Колос» інформація з звітно-планової документації підприємства нормативні документи.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**
  1. Вивчення теоретико-методологічних основ формування операційної стратегії підприємства
  2. Дослідження організаційно-економічних умов та операційної діяльності товариства
  3. Пропозиції щодо удосконалення операційної стратегії сільськогосподарського підприємстваВисновки і пропозиції
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):** складові елементи операційної стратегії, основні етапи операційної стратегії, операційна стратегія підприємства, комплекс операційної стратегії підприємства, ієрархія стратегій підприємства і місце в ній операційної стратегії, виробнича собівартість основних культур товариства «Колос» в динаміці, динаміка рівня рентабельності виробництва соняшнику в товаристві «Колос», матриця профілювання товариства «Колос».

### 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і завдання роботи	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації теоретичного характеру щодо сутності, актуальності та особливостей формування операційної стратегії. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження результатів управління товариством з обмеженою відповідальністю за останній період та вивчення передумов щодо використання операційної стратегії. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення операційної стратегії досліджуваного підприємства. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Підготовка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ Аліна КАШИРИНА  
(підпис)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Костянтин НЕЧИПОРЕНКО  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення операційної стратегії підприємства	6
1.2. Особливості операційної стратегії підприємства та її узгодження з ринковою стратегією підприємства	21
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1. Організаційно-економічні умови діяльності підприємства	27
2.2. Дослідження основних тенденцій операційної діяльності в товаристві «Колос»	35
2.3. Характеристика товариства як операційної системи	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Удосконалення операційної стратегії на основі ситуаційного аналізу	45
3.2. Формування операційної стратегії за допомогою матриці профілювання	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

## ВСТУП

Сучасне суспільство зазнає численних трансформацій, спрямованих на модернізацію та інноваційний розвиток, що створює безліч викликів для операційної діяльності підприємств. Ключовим фактором, що впливає на розвиток і посилення економіки, є необхідний рівень ефективності виробничих процесів. Це вимагає оптимального використання ресурсів, удосконалення операційних процесів та стратегічного планування діяльності. Тому процеси розроблення та впровадження операційної стратегії стають критично важливими для підвищення ефективності функціонування підприємств. Щоб досягти високих результатів, підприємства мають акцентувати увагу на інтеграції інновацій та вдосконаленні своїх внутрішніх процесів. Це включає постійний аналіз ринку, адаптацію до нових технологій та розробку гнучких стратегій, які дозволяють швидко реагувати на зміни. Рациональне використання ресурсів полягає не лише у зменшенні витрат, але й у збільшенні віддачі від кожної одиниці витрачених ресурсів, підвищенні продуктивності, якості продукції та задоволенні потреб споживачів.

Стратегічне планування операційної діяльності повинно враховувати довгострокові перспективи розвитку підприємства, передбачати можливі ризики та створювати умови для сталого зростання. В цьому контексті розробка та впровадження операційної стратегії мають стати невід'ємною складовою частиною діяльності кожного підприємства, яке прагне досягти успіху в умовах сучасного динамічного ринку. Вони допомагають не лише покращити поточні операційні показники, але й закладають основу для майбутнього розвитку та процвітання. Для підприємств агробізнесу це також важливо, розробка операційної стратегії дозволяє сільськогосподарському підприємству більш ефективно використовувати свої ресурси, знижувати витрати, мінімізувати ризики та покращувати якість продукції, що в результаті сприяє зростанню прибутковості та стійкому розвитку.

Отже, це є свідченням актуальності проведених наукових досліджень і

привертає увагу до важливості виділення чільного місця в складі пріоритетів діяльності менеджерів саме управління операційною стратегією підприємства задля забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Мета роботи: провести дослідження операційної стратегії сільськогосподарського підприємства та виявити шляхи її удосконалення.

Завдання:

- вивчити теоретико-методологічних основ формування операційної стратегії підприємства;
- дослідити організаційно-економічні умови та операційну діяльність товариства;
- запропонувати шляхи удосконалення операційної стратегії сільськогосподарського підприємства.

Об'єкт дослідження: процес управління операційною (виробничою) діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Предмет дослідження: специфічні теоретичні і методологічні аспекти стратегічного управління операційною діяльністю сільськогосподарського підприємства.

Суб'єкт дослідження: товариство з обмеженою відповідальністю «Колос» матеріали якого використані для проведення дослідження кваліфікаційної роботи.

У проведенні досліджень кваліфікаційної роботи використовувались різноманітні методи досліджень: аналізу і експертних оцінок, абстрактно-логічний і монографічний, порівняння та моделювання, статистичні, економічні, графічні та інші.

Основними джерелами інформаційних даних була періодичні та інші наукові видання, бухгалтерсько-статистична звітність ТОВ «Колос».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення операційної стратегії підприємства

Варто зазначити, що слово "стратегія" походить з грецької мови і означає "розгортання військ у бою". Згідно зі словником іншомовних слів, термін "стратегія" має наступні визначення: по-перше, це найважливіша складова воєнного мистецтва, яка охоплює як теоретичні, так і практичні аспекти ведення воєних дій, воєнних кампаній та значних бойових операцій; по-друге, це мистецтво планування та керівництва, яке ґрунтується на точних та довгострокових прогнозах [13, с.273].

Розглядаючи детальніше, стратегія, як поняття, має глибоке коріння, перш за все, у військовій історії. Воно відображає необхідність ретельного планування і розробки комплексних дій для досягнення поставлених цілей у бойових умовах. У військовому контексті, стратегія включає оцінку противника, визначення оптимальних шляхів використання наявних ресурсів та координацію дій великих підрозділів. Ці елементи дозволяють ефективно реагувати на зміни ситуації на полі бою та забезпечують успішне виконання бойових завдань.

В цивільному житті поняття стратегії також знайшло широке застосування. В управлінні та бізнесі стратегія стала основним інструментом для досягнення довгострокових цілей. Це мистецтво планування та керівництва вимагає аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозування розвитку подій та вибору найкращих шляхів для реалізації запланованих дій. Правильна стратегія дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, уникати можливих ризиків та досягати конкурентних переваг на ринку.

В умовах сьогодення, поняття "стратегія" має багатогранне значення, що охоплює як військову, так і цивільну сферу. Воно підкреслює важливість комплексного підходу до планування та реалізації дій для досягнення успіху в різних життєвих ситуаціях.

У сучасному розумінні стратегія є концепцією, яка визначає перспективне моделювання ефективної діяльності організації, спрямоване на досягнення успіху та запланованих результатів. Стратегія охоплює процес перетворення цілей на реальні досягнення, такі як виробництво товарів чи надання послуг. Це бачення включає планування дій, що забезпечують конкурентні переваги на ринку, оптимальне використання ресурсів, а також адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Більш детально, стратегія організації визначає довгострокові напрями її розвитку, встановлює основні цілі та шляхи їх досягнення. Вона включає аналіз внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Таким чином, стратегія дозволяє організації ефективно реагувати на виклики, які виникають на її шляху, та використати можливості для зростання.

Важливою складовою сучасної стратегії є також інноваційний підхід. Це означає, що організація постійно шукає нові ідеї та технології, які можуть покращити її діяльність та забезпечити конкурентоспроможність. Впровадження інновацій допомагає не лише задовольнити потреби клієнтів, але й створити нові ринки та можливості для розвитку.

Стратегія також передбачає активне управління змінами, що дозволяє організації швидко адаптуватися до нових умов та ефективно використовувати нові можливості. Це включає як стратегічне планування, так і оперативне управління, що забезпечує гнучкість і швидкість реакції на зміни.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства зазвичай використовують комплекс стратегій. Однією з них є стратегія продукту, яка визначає процес виготовлення та трансформації товарів. Вибір менеджерів які визначають виробничі витри, якість та людські ресурси тісно пов'язані з



конструкцією продукту. Це означає, що рішення, пов'язані з продуктом, часто встановлюють мінімальні витрати та максимальні показники якості.

Стратегія процесу охоплює можливості, доступні для виробництва товару. Вона узгоджує основні підходи менеджменту з технологіями, якістю, людськими ресурсами та обслуговуванням обладнання. Витрати та капітальні інвестиції визначають структуру витрат підприємств.

Стратегія щодо вибору місця розташування охоплює рішення щодо розміщення виробництва та сервісних підрозділів. Від цього залежить ефективність виробничих процесів. Вибір місця розташування впливає на доступ до сировинних джерел, матеріальних ресурсів, ринків збуту продукції, робочої сили та ринкової інфраструктури, що у свою чергу, визначає прибутковість.

Стратегія розміщення стосується розподілу потужностей, використання персоналу, постачання та планування складів. Вона залежить від технологій виробничого процесу та логістичних рішень.

Стратегія людських ресурсів інтегрує якість робочої сили, необхідні навички та витрати на їх здобуття. Важливо враховувати довгострокові перспективи та стратегічні рішення щодо розвитку персоналу.

Стратегія постачання та JIT (just-in-time) полягає у визначенні того, що потрібно виготовити та закупити враховуючи якість, умови договору та інновації. Важливим є встановлення взаємодовіри між покупцем і постачальником для ефективної організації постачання "точно вчасно".

Ці стратегії можуть здаватися складними для розуміння, але їх впровадження є ключем до успішної діяльності підприємства. Вибір місця розташування операційної системи визначається на початкових етапах організації з урахуванням різних факторів, включаючи джерела сировини, матеріальні ресурси, ринки збуту, робочу силу та державну інфраструктуру. Рішення про місцезосташування мають вирішальне значення для прибутковості, хоча воно не є частиною операційної стратегії.

Розміщення виробничих потужностей визначається технологією

виробничого процесу та логістичними потребами. Стратегія людських ресурсів охоплює довгострокові рішення, що впливають на розвиток та ефективність персоналу.

Оптимальні підходи, методи та шляхи розв'язання найбільш актуальних проблем підприємства зазвичай знаходять своє відображення у комплексі продуктивних стратегій, які застосовуються у його діяльності. Ці стратегії розробляються відповідно до традиційної ієрархії: "генеральна стратегія - бізнес-стратегії - функціональні стратегії". Одним із життєвоважливих підвидів саме функціональних стратегій і є операційна стратегія, яка спрямована на покращення ефективної операційної (виробничої) діяльності підприємства. Вона включає оптимізацію відповідних процесів через раціональне використання всіх видів ресурсів[1].

Розробка операційної стратегії передбачає детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Це дозволяє визначити ключові напрямки для вдосконалення та підвищення продуктивності. Операційна стратегія охоплює широкий спектр заходів, включаючи впровадження нових технологій, оптимізацію виробничих процесів, підвищення якості продукції та зниження витрат.

Крім того, важливою складовою операційної стратегії є управління ресурсами, яке передбачає ефективне використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів підприємства. Це допомагає забезпечити стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку. Раціоналізація використання ресурсів дозволяє не лише знизити витрати, але й підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Впровадження операційної стратегії також включає моніторинг та оцінку результатів, що дозволяє вчасно вносити корективи та забезпечувати досягнення поставлених цілей. Це безперервний процес, який потребує уваги та участі керівництва на всіх рівнях управління.

Отже, можна зробити висновок, що операційна стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, яка забезпечує оптимізацію

операційної діяльності, підвищення її ефективності та раціоналізацію використання ресурсів, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню високих результатів та стабільного розвитку підприємства [1].

Операційна стратегія в сучасній управлінській літературі розглядається як загальна політика та планування використання ресурсів підприємства, спрямовані на максимально ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії [4, с. 118]. В деяких підходах операційна стратегія визначається як стратегія, що окреслює принципи управління різними ланками організаційної структури та ланцюга створення доданої вартості [10, с. 25]. На думку окремих дослідників, операційна стратегія також може бути розглянута як стратегія розвитку операційної системи організації [14, с. 89].

Різноманітність поглядів на зміст та роль операційної стратегії свідчить про складність і багатогранність цього поняття. Наприклад, деякі автори вважають, що операційна стратегія має бути орієнтована на забезпечення синхронізації та координації всіх елементів виробничого процесу, що дозволяє досягти оптимального використання ресурсів та підвищити загальну ефективність. Інші ж підкреслюють важливість гнучкості операційної стратегії для адаптації до змін зовнішнього середовища та швидкого реагування на нові виклики.

Не зважаючи на відмінності в підходах, всі автори погоджуються з тим, що операційна стратегія відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та, відповідно, ефективної діяльності підприємства. Вона виступає як основний інструмент, що допомагає підприємству впоратися з внутрішніми та зовнішніми викликами, забезпечує стабільний розвиток та досягнення поставлених цілей.

Таким чином, операційна стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, яка визначає напрямки та підходи до управління ресурсами та процесами, спрямованими на забезпечення довгострокового успіху та стійкості підприємства на ринку.

В публікаціях більшістю авторів операційна стратегія розглядається за

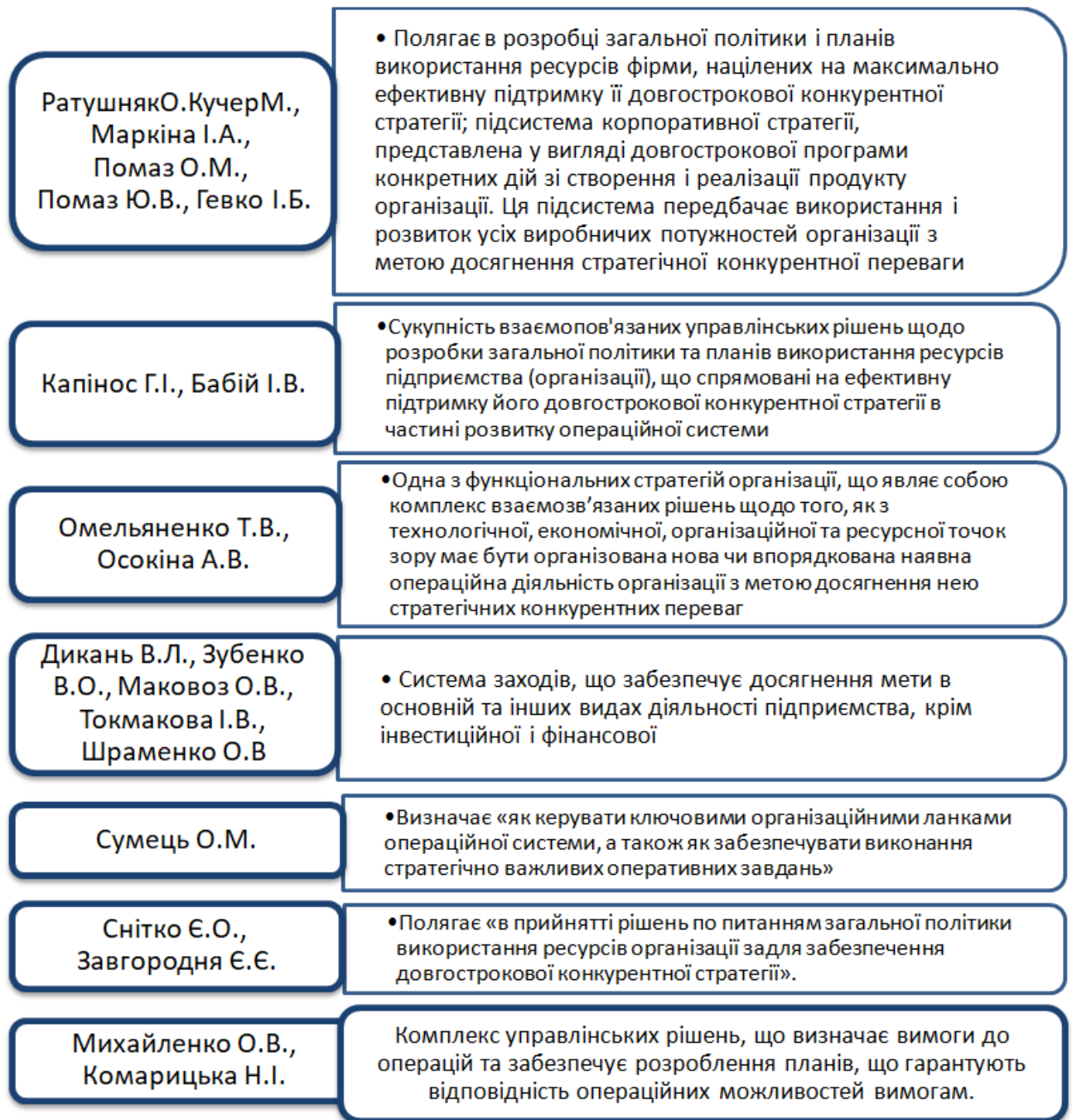
умови довгого і стабільного існування виробничої (операційна) системи та виробництво продуктів для ринку зі стабільною ситуацією на ринку, та передбачуваним попитом.

При аналізі сучасних публікацій науковців і практиків з даної тематики, незважаючи на їх вагомий внесок, було виявлено ряд питань, які досі залишаються не вирішеними та потребують більш глибокого вивчення. Зокрема, встановлено, що серед наукової спільноти немає єдності у поглядах та трактуваннях терміну «операційна стратегія підприємства» (рис. 1.1)

Підприємницька діяльність в сучасних умовах характеризуються непередбачуваними змінами та втратою контролю над зовнішнім середовищем через його мінливість і непередбачуваність. За такої умови звичне сприйняття операційної стратегії, як суто політики вдосконалення операцій, стає недостатнім. У вітчизняній літературі з економічної безпеки підприємства операційну діяльність розглядають як складову політики безпеки, однак конкретно операційний елемент у контексті економічної безпеки не виділяється [6, с. 83; 8, с. 16; 11, с. 24; 13, с. 27]. Операційна стратегія та її ефективність вважаються важливими чинниками забезпечення необхідного рівня економічної безпеки. Очевидно, що операційна діяльність є основою функціонування будь-якого підприємства, організації чи установи. Тому варто розглянути операційну стратегію та умови забезпечення її ефективності з точки зору економічної безпеки.

Такий підхід дозволяє при формуванні операційної стратегії для умов мінливого та невизначеного зовнішнього середовища узгодити цілі та завдання функціональних стратегій. При їх реалізації це сприяє координації дій окремих функціональних менеджерів. Практика показує, що цей підхід сприяє формуванню в компаніях принципово нової методології ведення бізнесу. Він активізує поведінку менеджерів на всіх рівнях, збільшує їх можливості впливу на прийняття та реалізацію рішень, покращує якість управлінських комунікацій, розвиває управлінську команду. Оцінка діяльності цієї команди базується не на окремих показниках ефективності, а на системі індикаторів

економічної безпеки розвитку операційної системи підприємства [20, с. 221].



**Рис. 1.1. Тлумачення терміну «операційна стратегія підприємства» різними авторами [3]**

Застосування такого підходу до операційної стратегії у підприємницькій діяльності дозволяє забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін. Включення економічної безпеки у

формування та реалізацію операційної стратегії сприяє комплексному підходу до управління, де всі складові діяльності підприємства узгоджуються та взаємодіють між собою для досягнення загальних цілей. Це також дозволяє підвищити гнучкість організації та її здатність адаптуватися до нових викликів і можливостей.

Унікальною в операційній стратегії є роль, яка полягає в тому, що мінімально необхідна довгострокова стабільність функціонування операційної системи є основною умовою для побудови загальної стратегії. Операційна стратегія може бути розглянута як специфічна область стратегічних пріоритетів, включаючи ринкові, організаційні та інші аспекти. Водночас операційна система не несе відповідальності за планування та впровадження інновацій чи значні зміни в ринковій орієнтації компанії, хоча не перешкоджає таким процесам. Головним критерієм успішної роботи є розумна стабільність, а не інновації. У деяких сферах бізнесу інноваційні та фінансові аспекти можуть перетинатися, але це не виключає важливості зазначеного розрізнення критеріїв [3, с. 47].

Багато операційних менеджерів зосереджуються на виробничих процесах, забуваючи, що найефективніший метод контролю полягає у стратегічному плануванні. Залучення операційних менеджерів до стратегічного управління в багатьох випадках є причиною успіху багатьох компаній. Основна умова ефективного управління операціями полягає в усвідомленні менеджерами важливості операційної стратегії [20, с. 419].

Операційна стратегія є важливою складовою корпоративної стратегії, яка представлена як довгострокова програма визначених дій щоб створити і реалізувати продукти організації. Вона передбачає не лише використання, але й розвиток усіх виробничих потужностей з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Більш детально, операційна стратегія визначає, як організація використовуватиме свої ресурси, технології та людські ресурси для досягнення високих стандартів продуктивності та якості. Це включає планування

виробничих процесів, оптимізацію витрат, удосконалення логістики та забезпечення ефективного управління ланцюгом постачання. Стратегічне планування допомагає компаніям передбачати ринкові зміни, адаптуватися до нових умов та зберігати конкурентоспроможність.

Успішні компанії розуміють, що операційні менеджери відіграють вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей. Їх залучення до стратегічного планування дозволяє інтегрувати виробничі процеси з загальними цілями компанії, забезпечуючи узгодженість дій на всіх рівнях організації. Це також сприяє підвищенню гнучкості та здатності компанії швидко реагувати на ринкові виклики та можливості.

Операційна стратегія є комплексним підходом, що охоплює всі аспекти виробничої діяльності, від планування до реалізації. Вона допомагає організаціям досягати високих результатів, використовуючи свої виробничі потужності максимально ефективно, і забезпечує стійку конкурентну перевагу на ринку.



Рис 1.2. Складові елементи операційної стратегії

Операційна стратегія втілюється у прийнятті рішень, що стосуються як розробки виробничого процесу, так і створення необхідної інфраструктури для його підтримки. Розробка процесу включає вибір відповідної технології, складання графіків, визначення товарно-матеріальних запасів та способу розташування цього процесу. Це забезпечує оптимальну організацію виробництва та ефективність його виконання.

Вибір менеджерів, пов'язаний з інфраструктурою, охоплюють системи планування та управління, методи забезпечення та контролю якості, структуру оплати праці та організацію виробничої функції компанії. Інфраструктура забезпечує основу для стабільного та ефективного функціонування виробничих процесів, підтримуючи високу продуктивність і якість продукції.

Більш детально, вибір технології має вирішальне значення для успіху виробничого процесу. Це включає оцінку та інтеграцію новітніх технологічних рішень, що можуть підвищити продуктивність і знизити витрати. Графіки виробничих процесів дозволяють оптимізувати використання ресурсів і забезпечують своєчасне виконання всіх етапів виробництва. Управління товарно-матеріальними запасами включає планування запасів сировини, напівфабрикатів та готової продукції, що дозволяє уникати простоїв та недостач.

Інфраструктурні рішення також передбачають впровадження систем управління виробництвом, які дозволяють відстежувати прогрес, виявляти проблеми та швидко реагувати на них. Методи забезпечення якості та контролю якості гарантують, що продукція відповідає встановленим стандартам і вимогам ринку. Структура оплати праці повинна мотивувати працівників на досягнення високих результатів, а організація виробничої функції забезпечувати ефективну координацію та виконання всіх виробничих операцій.

Операційна стратегія є комплексним підходом, який охоплює всі аспекти розробки та підтримки виробничого процесу та інфраструктури, забезпечуючи тим самим стійкість, продуктивність і конкурентоспроможність компанії на



ринку [18, с. 120].

Призначенням і головною функцією підприємства як відкритої системи є виробництво, яке включає виконання різноманітних операцій. Операційні стратегії підприємства спрямовані на забезпечення його загального розвитку та ефективного функціонування. Операційна стратегія – це комплекс заходів, що спрямований на досягнення поставлених цілей у ключових та додаткових сферах діяльності підприємства, за винятком інвестиційної та фінансової сфер.

Операційна стратегія відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Вона охоплює планування, організацію, управління та контроль за всіма виробничими процесами. Це включає оптимізацію використання ресурсів, впровадження новітніх технологій, удосконалення логістичних ланцюгів, підвищення якості продукції та ефективності праці.

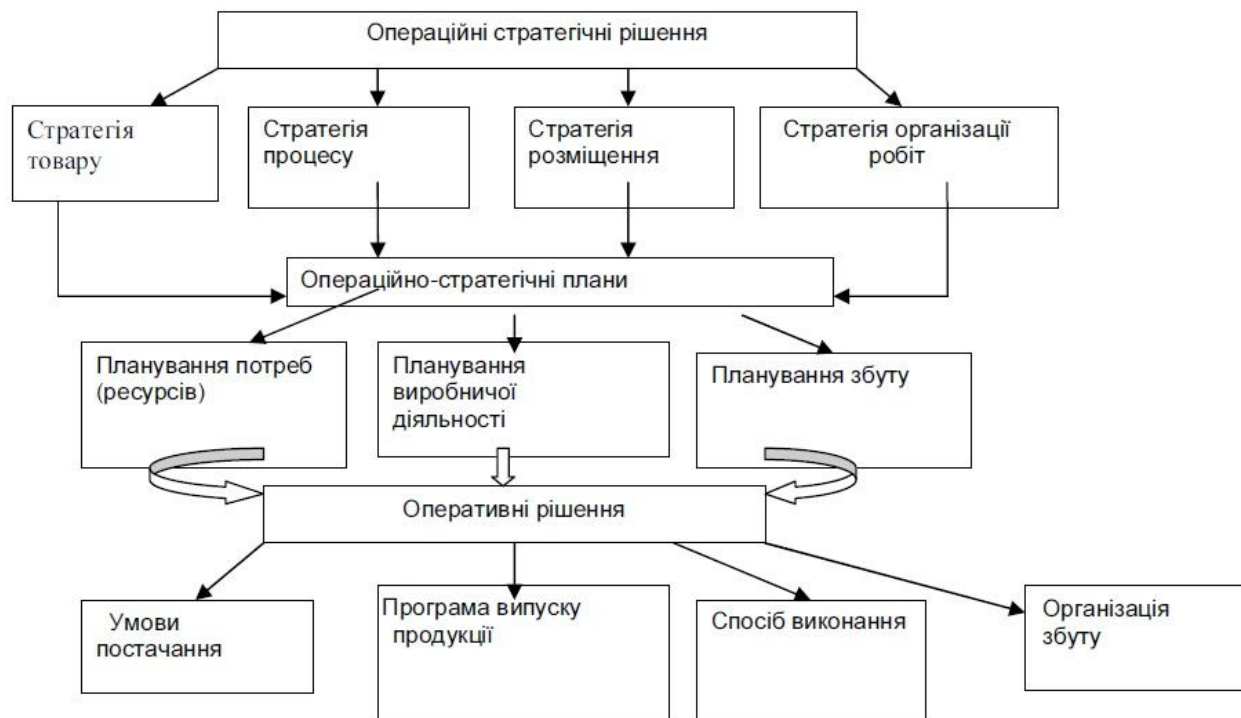
На сільськогосподарських підприємствах операційна стратегія має свої особливості та етапи. Спочатку проводиться аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, включаючи оцінку ринкових умов, наявних ресурсів, технологічних можливостей та конкурентного середовища. Далі визначаються стратегічні цілі, які можуть включати збільшення врожайності, зниження витрат, покращення якості продукції, освоєння нових ринків збуту та інші важливі напрямки.

Наступним етапом є розробка конкретних заходів та планів для досягнення поставлених цілей. Це може включати впровадження сучасних методів землеробства, автоматизацію виробничих процесів, інноваційні підходи до управління ресурсами, розвиток логістичних мереж, навчання та мотивацію персоналу.

Після розробки стратегії слідує етап її реалізації, що передбачає практичне впровадження запланованих заходів та моніторинг їх виконання. На цьому етапі важливо забезпечити ефективну координацію та контроль за виконанням планів, своєчасне виявлення та усунення проблем, що виникають, а також адаптацію стратегії до змін зовнішнього середовища.

Операційна стратегія є ключовим елементом управління сільськогосподарським підприємством, забезпечуючи його ефективний розвиток та стійкість в умовах мінливого ринкового середовища. Вона допомагає підприємству досягати високих результатів, використовуючи свої ресурси максимально ефективно та адаптуючись до нових викликів та можливостей.

Процес формування і реалізації операційної стратегії підприємства включає кілька визначальних етапів, в кожному з яких є його специфічні заходи. Ці заходи спрямовані на забезпечення стійкості та розвитку підприємства в умовах конкуренції, а також на підвищення ефективності його діяльності (рис. 1.3)



**Рис. 1.3. Основні етапи операційної стратегії [4]**

При формуванні операційної стратегії та прийнятті оперативних рішень у підприємстві варто враховувати ряд важливих моментів. Операційні стратегічні рішення підприємства поділяються на кілька категорій: стратегія товару, стратегія процесу, стратегія розміщення та стратегія організації робіт.

Кожна з цих стратегій відіграє важливу роль у формуванні загальної операційної стратегії.- Всі окремі стратегії інтегруються в операційно-стратегічні плани, що є основою для подальшого планування потреб, виробничої діяльності та збуту. Визначення потреб у ресурсах є першим етапом, який забезпечує основи для всіх подальших дій. Це включає оцінку необхідних матеріалів, обладнання, робочої сили та інших ресурсів. На основі стратегічних планів і визначених потреб проводиться планування виробничої діяльності. Це охоплює всі аспекти виробничого процесу, включаючи розклад роботи, організацію виробничих потужностей та інші важливі операційні деталі. Після планування виробництва важливим етапом є планування збуту продукції. Це включає розробку стратегій реалізації, визначення цільових ринків та методів продажу. Операційно-стратегічні плани конкретизуються в оперативні рішення, які визначають безпосередні дії щодо виконання запланованих заходів. Ці рішення охоплюють умови постачання, програму випуску продукції, способи виконання та організацію збуту. Схема демонструє взаємозв'язок між усіма елементами планування та реалізації стратегії. Вона підкреслює важливість інтегрованого підходу до управління, де кожен елемент залежить від інших і впливає на загальну ефективність підприємства.

Таким чином, схема відображає комплексний підхід до формування та реалізації операційної стратегії, де всі складові елементи взаємопов'язані і спрямовані на досягнення загальної мети підприємства. Важливою є послідовність дій та координація між різними рівнями управління для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Варто зазначити, що операційна стратегія підприємства це комплексна складова з певної кількості спеціалізованих частин які спрямовані на досягнення конкурентних переваг, підвищення ефективності виробництва та забезпечення сталого розвитку (рис.1.4)



**Рис. 1.4. Комплекс операційної стратегії підприємства**

Детальніше зупинемось на кожній з цих стратегій:

1. Стратегія ресурсозабезпечення – спрямована на забезпечення підприємства необхідними ресурсами для виробництва. Вона включає планування постачання, управління запасами та оптимізацію використання матеріальних і фінансових ресурсів.

2. Стратегія лідерства за витратами – метою цієї стратегії є зниження витрат на виробництво продукції для досягнення конкурентної переваги за рахунок меншої собівартості. Це включає оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат на матеріали та підвищення ефективності праці.

3. Стратегія оптимальних витрат – стратегія передбачає баланс між витратами та якістю продукції. Вона спрямована на досягнення оптимального рівня витрат при збереженні високої якості продукції, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

4. Сфокусовані (нішеві) стратегії орієнтовані на задоволення специфічних потреб певної групи споживачів або нішевого ринку. Це дозволяє підприємству сконцентруватися на вузькому сегменті ринку та пропонувати продукти або послуги, які максимально відповідають потребам цих споживачів.

5. Стратегія інвестування (розвитку виробничих потужностей) – ця стратегія включає планування та реалізацію інвестицій у розширення виробничих потужностей, впровадження нових технологій та модернізацію обладнання. Це дозволяє підприємству збільшувати обсяги виробництва та підвищувати свою конкурентоспроможність.

6. Стратегії виробничих процесів – спрямовані на оптимізацію та вдосконалення виробничих процесів. Вони включають автоматизацію, впровадження новітніх технологій та покращення організації виробництва для підвищення ефективності та продуктивності.

7. Стратегія диференціації (концентрації) – мета цієї стратегії - створення унікальних продуктів або послуг, які відрізняються від конкурентів і забезпечують додаткову цінність для споживачів. Це може бути досягнуто через інновації, високий рівень обслуговування або унікальні характеристики продуктів.

8. Стратегія підвищення якості – ця стратегія спрямована на постійне покращення якості продукції та послуг. Вона включає впровадження систем управління якістю, регулярні перевірки та вдосконалення виробничих процесів для забезпечення високих стандартів якості.

Управління цими стратегіями вимагає комплексного підходу та координації між різними функціональними підрозділами підприємства.

Кожна операційна стратегія розробляється для вирішення конкретних виробничих завдань, але їх спільне впровадження підпорядковується єдиній корпоративній меті — досягненню конкурентних переваг підприємства у ринковому середовищі. Ці стратегії охоплюють різні аспекти виробничої діяльності, включаючи оптимізацію ресурсів, зниження витрат, підвищення якості продукції, впровадження інновацій та розвиток виробничих потужностей

Узгоджене впровадження цих стратегій забезпечує комплексний підхід до управління підприємством, де кожна стратегія доповнює інші та сприяє досягненню загальної мети — підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

В результаті, підприємство може не лише ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й активно використовувати нові можливості для свого розвитку та зростання.

## **1.2. Особливості операційної стратегії підприємства та її узгодження з ринковою стратегією підприємства**

Операційна стратегія є однією з функціональних стратегій підприємства, поряд з маркетинговою, фінансовою, виробничою та іншими складовими загальної стратегії організації. Ідеально, після ретельного визначення корпоративної та ринкової стратегії, підприємства мають перейти до проектування виробничих потужностей, процесів та контролюючих структур, але на практиці це відбувається рідко.

Ринкова стратегія підприємства передбачає зіставлення всіх можливих альтернатив у сфері зовнішньоекономічної діяльності та обґрунтування оптимальних рішень. Найбільш позитивного ефекту можна досягти при узгодженні ринкової стратегії з операційною стратегією підприємства.

Найбільш поширена практика трирівневого планування ринкової стратегії:

1. Глобальний рівень, планування здійснюється в довгостроковій перспективі, визначаються пріоритетні цілі.

2. Стратегічний рівень, на даному рівні плани розробляються на найвищому рівні управління підприємством і включають довго- та середньострокові варіанти розвитку.

3. Фактичний рівень, зосередження планів на розробці необхідних дій основне завдання яких ефективне ресурсовикористання при досягненні глобальних цілей на обраних ринках.

Процес розробки ринкової стратегії включає такі етапи:

1. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності фірми:

- аналіз становища фірми на ринку з тими товарами і послугами, які вона випускає.
  - вивчення діяльності фірми з позицій споживача.
  - аналіз діяльності організації з ринкових позицій.
2. Аналіз майбутнього ринку:
- оцінка майбутнього ринку, напрямків його розвитку та очікувань споживачів.
  - зіставлення становища фірми з місткістю майбутнього ринку.
  - аналіз ринкових кон'юктур.
3. Аналіз можливостей фірми:
- аналіз очікуваного збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності.
  - оцінка переміщення фірми на інші ринки.
  - аналіз діяльності в новому середовищі та припинення діяльності в старих сферах.
4. Дослідження бюджетної і податкової політики:
- оцінка впливу внутрішньої бюджетно-податкової політики на фірму.
  - аналіз бюджетно-податкової політики за кордоном та її впливу на фірму.
5. Вплив тенденцій у світовій економіці:
- аналіз світового ринку позичкового капіталу.
  - оцінка зовнішньоторговельної політики різних країн.
6. Розробка стратегічного довгострокового плану зовнішньоекономічної діяльності:
- формулювання глобальної довгострокової цілі зовнішньоекономічної діяльності.
  - розробка способів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності.
  - роздроблення глобальної цілі на підцілі.
  - співставлення результатів досягнення завдань зовнішньоекономічної діяльності.

При плануванні стратегії фірми не ставлять метою передбачити несприятливий вплив зовнішніх чинників і прогнозувати майбутній розвиток в умовах динамічно змінюючого середовища. Коли визначений бажаний орієнтир для діяльності в майбутньому на глобальному ринку, організація зменшує ризики непередбачених впливів основних чинників, хоча повністю передбачити все неможливо

Фази планування стратегії підприємства:

1. Аналіз і вибір ринків передбачають, що підприємство повинно забезпечувати відповідність між своїм накопиченим досвідом, наявними товарами, корпоративною культурою, стратегічними цілями і характеристиками ринків різних рівнів.

2. Адаптація пропозицій мета якої вимірювання ступеня адаптації товару, ціни, системи збуту та комунікації для визначення оптимального обсягу пропозиції.

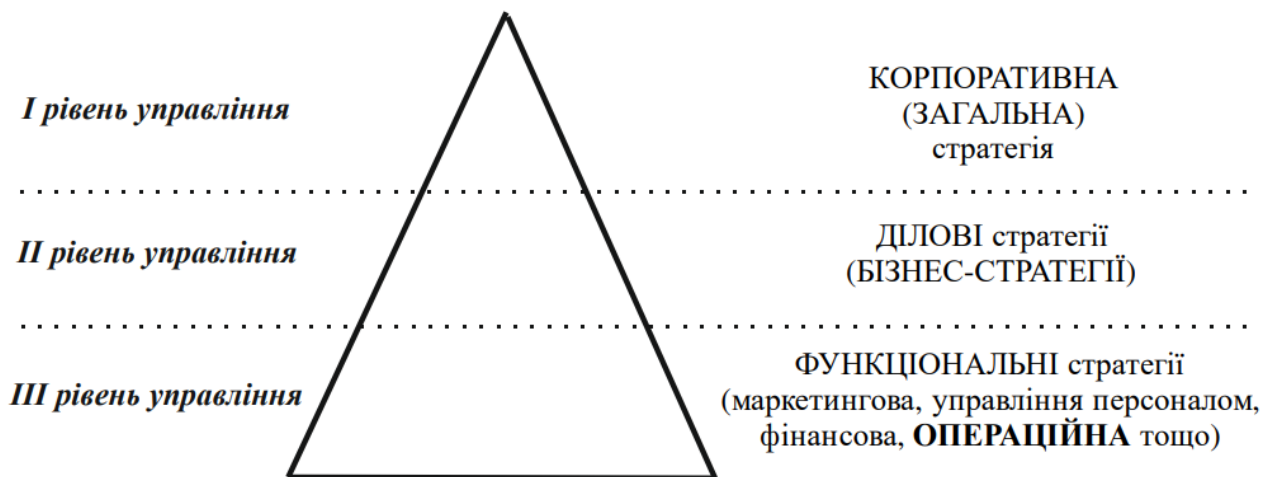
3. Реалізація і контроль. Реалізація комерційного плану у зовнішньоекономічній сфері з моніторингом і контролем, щоб обґрунтувати вживані заходи та вчасно виявити можливі відхилення від планів освоєння ринку.

Також потребує уточнення роль операційної стратегії у загальній ієрархії стратегій. Операційна стратегія виступає як самостійна функціональна стратегія, що є рівнозначною іншим видам функціональних стратегій підприємства. Ці стратегії, які включають маркетингову, фінансову, виробничу та інші, розробляються на третьому рівні управління, де деталізуються та інтегруються в загальний стратегічний план компанії (рис. 1.5).

Операційна стратегія охоплює планування, організацію та контроль виробничих процесів, а також управління ресурсами для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Вона є ключовим елементом, який сприяє досягненню загальних корпоративних цілей та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку. Завдяки операційній стратегії підприємство



може оптимізувати свої внутрішні процеси, підвищити продуктивність праці та забезпечити високу якість продукції.



**Рис.1.5. Ієрархія стратегій підприємства і місце в ній операційної стратегії [3]**

Крім того, операційна стратегія повинна бути інтегрована з іншими функціональними стратегіями, такими як маркетингова та фінансова, для створення єдиного та узгодженого стратегічного підходу. Це включає координацію між різними підрозділами підприємства та забезпечення, щоб всі функціональні стратегії працювали разом для досягнення спільних цілей.

Підсумовуючи, можна сказати, що операційна стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства, яка забезпечує ефективне управління виробничими процесами та ресурсами, сприяючи досягненню високих результатів і стабільного розвитку. Важливо чітко визначити її місце та роль у загальній ієрархії стратегій, щоб забезпечити узгодженість і гармонійне функціонування всіх елементів підприємства.

Визначення ключових компетенцій. Операційний менеджмент може впливати на створення логічної узгодженої стратегії на підприємстві через визначення власної відмінної компетенції, яка виділяє підприємство на ринку. Якщо підприємство перевершує конкурентів за якістю, обсягами, витратами

або швидкістю реагування на зміни вимог споживачів, ці аспекти необхідно розвивати та підкреслювати у маркетингових стратегіях.

Порівняння стратегії з вимогами ринку. Операційний менеджмент може порівняти стратегію з вимогами ринку, на якому підприємство здійснює діяльність, визначаючи всі невідповідності в процесах, обладнанні, розташуванні робочої сили та системах контролю. Необхідно розташувати їх за пріоритетністю для раціоналізації.

Аналіз операційного рівня підприємства. Матриця профілювання використовується для аналізу відповідного операційного рівня підприємства і вимог ринку. Це допомагає визначити, де операційний рівень підприємства перевищує або не відповідає вимогам ринку, і вибрати відповідні операційні стратегії.

Виробнича система. Основна мета виробничої системи полягає в переробці ресурсів у кінцеву продукцію для задоволення запитів споживачів. Виробнича функція повинна допомогти фірмі досягти вираженої компетентності та конкурентоспроможності на ринку.

Забезпечення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність фірми можна досягти різними методами, такими як зниження витрат, поліпшення технічних характеристик продукції, надійність, швидкість доставки, гнучкість виробництва та індивідуалізація продуктів.

Висока якість продукції та процесу. Якість продукту та процесу є ключовими аспектами, які визначають рівень конкурентоспроможності. Підприємства повинні дотримуватися технічних норм та стандартів якості, щоб забезпечити надійність і задовольнити потреби споживачів.

Пріоритети виробничої стратегії мають бути остаточно визначені. Компанії мають визначатись з пріоритетами щодо певних видів продукції та ситуацій. Важливими пріоритетами можуть бути технічна підтримка, швидкість впровадження нового товару, післяпродажна підтримка та інші фактори.

Операційна стратегія виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки: забезпечення злагодженої роботи всіх ланок виробництва з випуску продукції; визначення номенклатури виробів відповідно до замовлень; виконання планових завдань з виготовлення та випуску номенклатури виробів у встановлених обсягах і термінах; оптимізація затрат на оперативне управління виробництвом; розробка раціональних планів виробництва; оптимальне планування завантаження робочих місць; раціоналізація організаційної структури системи оперативного управління виробництвом та інше.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічні умови діяльності підприємства

Дослідження кваліфікаційної роботи ґрунтується на аналізі даних товариства з обмеженою відповідальністю «Колос», яке базується в Синельниківському районі Дніпропетровської області. До об'єднання, район раніше називався Покровським. Відповідно до установчих документів, товариство з обмеженою відповідальністю «Колос» було офіційно зареєстровано 14 березня 2000 року. На зараз статутний капітал товариства складає 500000 грн.

Село Романки має стратегічно вигідне розташування поблизу автотраси, яка веде до обласного центру із селища Покровське. Від села до м. Дніпро відстань 109 км. У протилежному напрямку автотраси, на відстані 11 км, розташоване Покровське, яке є центром об'єднаної територіальної громади. Це зручне логістичне положення дає можливість зручно транспортувати виготовлену продукцію підвозити сировину і матеріали, що є надзвичайно важливим для успішного функціонування підприємства.

Основний напрямок діяльності ТОВ «Колос» полягає у вирощуванні зернових (окрім рису), бобових та олійних культур. Ця діяльність класифікується за видом економічної діяльності як 01.11. Товариство повною мірою сплачує податки, перераховує кошти на допомогу збройним силам України, фінансує соціальні проекти, підтверджуючи активну участь в соціально-економічному житті громади і регіону та сприяє підвищенню бюджетних надходжень.

На основі зібраних даних отримуємо підтвердження, що товариство «Колос» є ключовим гравцем в аграрному секторі Покровської об'єднаної територіальної громади Синельниківського району. Спеціалізуючись на

виращуванні зернобобових та олійно-технічних культур, підприємство відіграє значну роль у місцевому аграрному виробництві. Розвинена організаційна структура, яка включає як рослинництво, так і тваринництво, дозволяє підприємству забезпечувати не тільки виробничі потреби, але й виконувати важливу соціальну функцію, будучи найбільшим роботодавцем у селі Романки.

Крім того, важливо підкреслити, що ТОВ «Колос» активно сприяє економічному розвитку регіону через сплату податків і створення робочих місць. Інвестиції в сучасні технології та інфраструктуру допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, забезпечуючи при цьому сталий розвиток місцевої громади. Впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси дозволяє підвищити ефективність виробництва та якість продукції, що позитивно впливає на загальний економічний стан регіону.

Підсумувавши наведену інформацію, можна сказати, що товариство з обмеженою відповідальністю «Колос» є складовою частиною аграрного сектору Дніпропетровської області. Завдяки своїй діяльності, підприємство не лише сприяє економічному розвитку, але й забезпечує соціальну стабільність місцевої громади, створюючи робочі місця і підтримуючи соціальні ініціативи. Це підкреслює значущість підприємства для регіону та його вклад у загальний добробут населення.

Ефективне сільськогосподарське виробництво залежить від значної кількості чинників. Для здійснення успішного управління сільськогосподарським підприємством необхідно використовувати комплексний підхід, враховувати природні умови, забезпеченість потрібними технічними ресурсами, використання сучасних технологій, якісне планування, а також звичайно, врахування соціальних, психологічних та екологічних вимог. Згуртована взаємодія цих, та інших чинників комплексно впливає на загальний результат.

Дослідження і аналіз забезпечення підприємства певними ресурсами розпочнемо з розгляду забезпечення земельними ресурсами. Земельні угіддя для сільськогосподарського підприємства є критично важливим ресурсом, який

визначає можливості та ефективність його діяльності. Вони включають різноманітні типи земель, які використовуються для вирощування сільськогосподарських культур, випасу худоби, а також інших видів аграрної діяльності. Земельні угіддя є основою для виробництва сільськогосподарської продукції. Родючість ґрунтів, кліматичні умови та доступність водних ресурсів безпосередньо впливають на обсяги та якість врожаю. Земельні угіддя є активом, який може значно впливати на фінансові результати підприємства. Ефективне управління земельними ресурсами дозволяє збільшити врожайність, знизити витрати на виробництво та підвищити загальну прибутковість підприємства. Володіння або оренда великих площ земельних угідь надає підприємству стратегічну перевагу, дозволяючи планувати довгострокові проекти, розширювати асортимент продукції та освоювати нові ринки.

Відповідальне використання земельних угідь сприяє збереженню навколишнього середовища. Практики сталого землеробства, такі як сівозна, органічне землеробство та захист ґрунтів, допомагають зберігати біорізноманіття та покращувати екологічний стан території. Земельні угіддя створюють робочі місця для місцевого населення, сприяють розвитку сільських територій та підтримують соціальну стабільність у регіоні. Земельні угіддя відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, оскільки на них вирощуються основні продукти харчування, що забезпечують потреби населення. Вцілому, земельні угіддя є не просто територією для сільськогосподарської діяльності, а й важливим стратегічним, економічним та соціальним ресурсом, що визначає можливості та перспективи розвитку сільськогосподарського підприємства.

Для зрозумішого сприйняття перемін у структурі земельних угідь варто дослідити їх використання в динаміці в різні часові періоди. Аналіз цих змін дозволяє відслідковувати, як трансформувалися площі та призначення земель, що, у свою чергу, сприяє більш ефективному плануванню та управлінню подальшим розвитком господарства.

Аналіз змін у структурі земельних угідь і динаміки їх використання є ключовим елементом для планування та розвитку сільськогосподарського підприємства. Це дозволяє адаптуватися до мінливих умов і забезпечувати стабільний і ефективний розвиток господарства. Така інформація представлена у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Наявність земельних угідь в товаристві «Колос»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Загальна земельна площа, га	1894	1897	1897	1894	1894	100,0
з них сільськогосподарські угіддя, га	1886	1889	1890	1887	1887	100,0
в т.ч: рілля	1848	1851	1853	1853	1853	100,3
пасовища	7	7	5	5	5	71,2
насадження багаторічні	31	31	31	28	28	90,7
Припадає на 1 працівника, га:						
сільськогосподарських угідь	46	48,4	54	57	78,6	170,9
ріллі	45,1	47,5	53,0	56,2	77,2	171,3

За досліджуваний період, загальна земельна площа і площа сільськогосподарських угідь в цілому не змінились, хоч і коливається по рокам. Площа ріллі в 2023 році в порівнянні з 2019 збільшилась на 5 га, що становить 0,3 % від рівня 2019 року, пов'язане це із взяттям в оренду ще одно земельного паю, та розорання 2 га пасовищ. Як уже зазначалось, через зменшення поголів'я овець, відпала потреба в таких площах пасовищ, які було

розорано. В останні роки, через загибель дерев, зменшилась площа саду на 3 га, що становить 9,3 % від рівня 2019 року. Завдяки стабільності площ сільськогосподарських угідь і при цьому зменшенні кількості працівників, забезпеченість працівників сільськогосподарськими угіддями зросла на 70,9 %, а площа ріллі, в розрахунку на 1 працівника збільшилась на 71,3 % в 2023 році в порівнянні з 2019 роком.

Забезпеченість сільськогосподарського підприємства основними засобами виробництва є важливим показником, що визначає його здатність ефективно виконувати виробничі завдання та досягати високої продуктивності. Основні засоби виробництва включають різноманітні матеріальні ресурси, такі як техніка, обладнання, будівлі, споруди, а також інші інструменти і засоби, необхідні для ведення сільськогосподарської діяльності. Розглянемо докладніше основні аспекти цього показника.

До основних засобів, як правило, відносять сільськогосподарську техніку (трактори, комбайни, плуги, сівалки, обприскувачі та інша техніка, яка використовується для обробки ґрунту, посіву, догляду за культурами та збору врожаю), обладнання (системи зрошення, обладнання для зберігання та переробки продукції, транспортні засоби, а також інфраструктура для забезпечення енергетичних потреб); будівлі та споруди (склади, ангари, теплиці, ферми для тварин, адміністративні будівлі та інші споруди, що забезпечують ефективне зберігання продукції та комфортні умови праці); та інструменти та інвентар (ручні інструменти, садовий інвентар, засоби для догляду за рослинами та тваринами, які використовуються у повсякденній діяльності).

Достатня забезпеченість основними засобами виробництва дозволяє підприємству виконувати виробничі завдання більш ефективно та швидко. Це сприяє зростанню продуктивності праці та обсягів виробництва. Використання сучасної техніки та обладнання допомагає знизити витрати на виробництво за рахунок економії пального, зменшення потреби в ручній праці та скорочення втрат продукції. Високоякісні засоби виробництва забезпечують кращий



догляд за культурами та тваринами, що веде до підвищення якості кінцевої продукції та збільшення її ринкової вартості. Сучасна техніка дозволяє виконувати сільськогосподарські операції швидше, що особливо важливо в періоди посіву та збирання врожаю. Це допомагає оптимізувати виробничі цикли та уникати затримок. Підприємства, які мають добре забезпечені основні засоби виробництва, можуть ефективніше конкурувати на ринку, пропонуючи кращу продукцію за нижчими цінами. Забезпеченість підприємства і основні показники ефективності використання основних засобів виробництва (виробничих фондів) нашого товариства наведені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

### **Забезпеченість товариства «Колос» основними виробничими засобами**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Середньорічна вартість виробничих засобів, тис. грн	20421	19920	21754	22386	21638	106
Оціночна вартість виробленої продукції, тис. грн	5473	8725	10349	7432,6	12588	230
Фондооснащеність, тис.грн	10,83	10,55	11,51	11,86	11,47	106
Фондоозброєність праці, тис.грн	498	511	621,5	678,4	901,6	181

Детально розглянувши інформацію наведену в таблиці 2.2 можна зробити певні висновки, що за період досліджування помітне збільшення багатьох показників діяльності товариства. Збільшення переоціненої вартості засобів виробництва товариства спричинило зростання середньорічної вартості в 2023 році в порівнянні з 2019 на 6 %. Оціночна вартість виробленої продукції за той же період збільшилась в 2,3 рази, що становить 7115 тис.грн. зростання вартості основних засобів і стабільна площа угідь, призвело до зростання

фондооснащеності на 0,64 тис.грн., що становить 6% до рівня 2019 року. Поцій же причині, але значне зменшення кількості працівників за досліджуваний період, суттєво зросла фондоозброєність праці на 403,6 тис.грн, що становить 81 % від рівня 2019 року. Вцілому всі показники в 2023 році збільшились в порівнянні з 2019 роком.

Не менш важливим фактором, який забезпечує стабільне підґрунтя діяльності організації є наявність в достатній кількості необхідної кваліфікації працівників в товаристві, яке займається сільськогосподарським виробництвом. Забезпеченість сільськогосподарського підприємства кваліфікованими працівниками є критично важливим аспектом, що впливає на його ефективність, продуктивність та загальний успіх. Кваліфіковані працівники забезпечують високий рівень виконання робіт, що сприяє оптимізації виробничих процесів і підвищенню якості продукції.

Кваліфіковані працівники здатні виконувати свої обов'язки більш ефективно, використовуючи свої знання та навички. Це призводить до підвищення загальної продуктивності праці, що є важливим для досягнення високих показників врожайності та якості продукції. Досвідчені та навчені працівники можуть забезпечити належний догляд за рослинами та тваринами, що сприяє виробництву якісної продукції. Висока якість продукції підвищує її ринкову вартість та привабливість для споживачів.

Кваліфіковані працівники легше адаптуються до нових технологій та методів виробництва. Вони здатні швидко навчатися та впроваджувати інноваційні рішення, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Знання та навички працівників дозволяють ефективніше організувати виробничі процеси, зменшуючи витрати часу та ресурсів. Це сприяє підвищенню рентабельності підприємства. Кваліфіковані працівники знають правила техніки безпеки та можуть запобігти аваріям і нещасним випадкам. Вони також здатні забезпечити належне обслуговування техніки та обладнання, що продовжує їх термін служби.

Таблиця 2.3

**Забезпеченість працівниками та використання їх праці в товаристві  
«Колос»**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Середньооблікова кількість співробітників, осіб	41	39	35	33	24	58,5
Обсяг відпрацьованого часу, тис. люд.-год.	64,8	62,4	56,2	49,0	41,8	77,6
Нормативний запас робочого часу, тис.люд.-год.	77,3	73,5	65,9	64,3	46,7	58,5
Коефіцієнт використання робочого часу	0,89	0,89	0,96	0,91	1,14	128,1
Виробництво валової продукції на 1 працівника, тис. грн	213	224	296	325	525	246,5

Інформація, наведена в таблиці, свідчить, що за період дослідження середньооблікова кількість працівників зменшилась на 17 співробітників, або на 41,5% по відношенню до 2019 року. Дані суттєві зміни викликані певним скороченням виробничого навантаження, через зміни в організації праці працівників, скороченням поголів'я овець і т.п., але більшою мірою через дефіцит працівників в товаристві. Це в свою чергу спричинило зменшення кількості відпрацьованого часу працівниками в 2023 році на 23 тисячі людино-годин, або на 35,4 % до рівня 2019 року. При цьому нормативний запас робочого часу зменшився аналогічно зменшенню кількості працівників на 41,5%, що становить 30,6 тисяч людино-годин. Враховуючи ситуацію, що обсяг робіт зменшився не суттєво за цей же період, зросло навантаження на одного працівника, особливо в звітному році, товариство було змушене залучати працівників до збільшення часу роботи за виробничою необхідністю,

так коефіцієнт використання робочого часу зріс на 0,25, або на 28,1%, що свідчить про зростання інтенсивності використання праці працівників. Перелічені факти певною мірою вже пояснюють суттєве зростання виробництва валової продукції в розрахунку на 1 працівника. З 2019 по 2023 рік це зростання склало 312 тисяч гривень, 146,5 %. Варто також зазначити, що таке суттєве зростання значною мірою спричинено і зростанням цін на продукцію підприємства. Таким чином, при зменшенні кількості працівників зростають показники інтенсивності і ефективності їх роботи.

Забезпеченість сільськогосподарського підприємства кваліфікованими працівниками є фундаментом його успішного функціонування. Від компетентності та мотивації персоналу залежить ефективність виробничих процесів, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Інвестування у навчання, мотивацію та розвиток працівників є стратегічно важливим для досягнення стійкого розвитку та успіху сільськогосподарського підприємства.

## **2.2. Дослідження основних тенденцій операційної діяльності в товаристві «Колос»**

Дослідження основних тенденцій операційної діяльності сільськогосподарського підприємства дозволяє визначити ключові напрями розвитку, ефективність використання ресурсів та можливості для підвищення продуктивності. В сучасних умовах операційна діяльність сільськогосподарських підприємств зазнає значних змін під впливом нових технологій, економічних чинників та екологічних вимог. Розглянемо основні тенденції, що визначають операційну діяльність у цьому секторі.

Однією з головних тенденцій є впровадження сучасних технологій. Це включає автоматизацію виробничих процесів, використання дронів для

моніторингу полів, застосування інформаційних систем для управління фермою, а також новітніх агротехнічних методів. Такі технології дозволяють підвищити точність і ефективність робіт, зменшити витрати на ресурси та підвищити врожайність. Нажаль, використання дронів в умовах сьогодення не можливе, через наближення території підприємства до лінії бойового зіткнення. Свого часу підприємство використовувало авіаційну техніку для обробітку полів. Залучали літак для обробітку соняшнику десикантами перед початком збору врожаю.

Варто відзначити, що в 2021 році товариство придбало сучасний високотехнологічний широкозахватний комплекс для обробітку посівів засобами захисту рослин, гербіцидами, інсектицидами та інших робіт. До 2022 року намітилась тенденція заміни застарілої техніки на нову, більш продуктивну та ефективну. На сьогоднішній день товариство використовує лише сучасну високотехнологічну техніку.

Важливою тенденцією є перехід до більш екологічно чистого виробництва. Сільськогосподарські підприємства все частіше впроваджують практики сталого землеробства, що включають органічне землеробство, сівозміни та використання біологічних засобів захисту рослин. Це не тільки допомагає зберегти екосистему, але й підвищує якість продукції та її привабливість для споживачів.

Економічні фактори також відіграють важливу роль. Зміни цін на сільськогосподарську продукцію, витрати на паливо та добрива, а також державна політика впливають на прийняття рішень щодо виробничої діяльності. Підприємства змушені адаптуватися до змін на ринку, оптимізуючи свої витрати та шукаючи нові джерела прибутку.

Ефективність використання землі можна характеризувати за допомогою різних показників. З наведених даних в таблиці 2.1, ми також бачимо, що 97,83% земельних угідь, це рілля, яка використовується в рослинництві, більш детально дослідимо її структуру (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка і структура посівних площ у товаристві «Колос»**

Культури	2021		2022		2023		2023у % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Зернові культури – всього	899	48,5	966	52,1	737	39,8	82,0
у т.ч озима пшениця	726	39,2	743	40,1	463	25,0	63,7
ярий ячмінь	24	1,3	22	1,2	18	1,0	74,7
кукурудза на зерно	148	8	200	10,8	256	13,8	172,7
Технічні – всього	641	34,6	602	32,5	1022	55,1	159,4
у т.ч. соняшник	576	31,1	547	29,5	846	45,7	146,8
соя	65	3,5	56	3			-
ріпак озимий					176	9,5	-
Чистий пар	313	16,9	285	15,4	94	5,1	30,0
Всього посівних площ	1853	100	1853	100	1853	100	100,0

Аналіз показників таблиці 2.4, свідчить, що загальна площа посівних земель за останні три роки залишалася незмінною. Однак, значні зміни відбулися в структурі культур. Зокрема, суттєво зменшилися площі під зерновими культурами. Так загальна площа посіву зернових культур зменшилася на 18% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Особливо суттєво знизилась частка під озимою пшеницею та яровим ячменем, на 36,3% і 25,3% відповідно, у 2023 році порівняно з 2021 роком. За той же період часу площі під кукурудзою на зерно значно зросли на 72,7% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення популярності цієї культури.

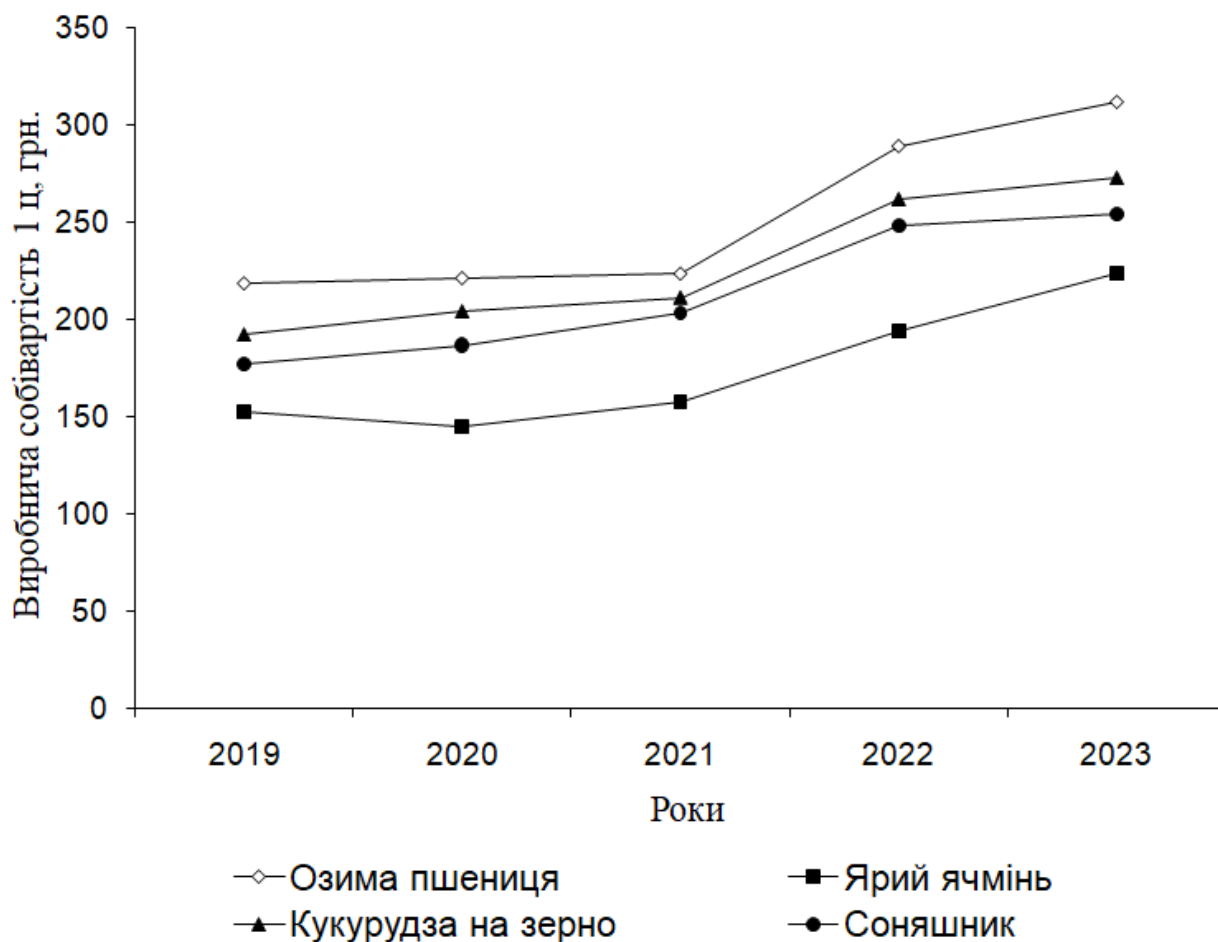
Варто відзначити, що площі технічних культур значно збільшилися на 59,4% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Особливо збільшилась площа посіву соняшника на 46,8% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Крім того, у 2023 році було введено нову культуру, на заміну сої - ріпак озимий. Площі під чистим паром значно зменшилися на 70% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може свідчити про інтенсифікацію землекористування.

Зміни в структурі посівних площ мають потенціал для збільшення прибутковості підприємства за рахунок вирощування більш комерційно вигідних культур, таких як кукурудза на зерно та соняшник. Однак, такі зміни також несуть ризики, пов'язані з необхідністю адаптації до нових умов, додатковими витратами та можливими довгостроковими негативними наслідками для родючості ґрунту. Важливо, щоб підприємство уважно планувало свої сільськогосподарські операції, враховуючи як короткострокові, так і довгострокові фактори. Впровадження нової культури, такої як ріпак озимий, може допомогти підприємству диверсифікувати ризики, пов'язані з коливаннями цін на ринку та погодними умовами. Зменшення площі під чистим паром на 70% може свідчити про інтенсифікацію використання земель, що дозволяє збільшити виробництво та доходи на одиницю площі.

Важливим показником, який може характеризувати діяльність підприємства є рівень собівартості продукції. Як правило цей показник залежить від двох груп факторів: зовнішні і внутрішні. Зовнішні не залежать від діяльності підприємства, а залежать від ситуації в ринковому середовищі і вони формують ціни на продукти споживання підприємством. Вартість купленої сировини і матеріалів, як правило прямо впливає на собівартість, оскільки безпосередньо в неї включається. В даному випадку підприємство може лише регулювати кількість придбаних сировинних матеріалів.

Внутрішні фактори, безпосередньо формуються підприємством і прямо від нього залежать. Це і технології які використовуються, технічні засоби і їх амортизація, і кількість інтенсивність та вартість залученої праці та інші показники. Всі ці групи витрат і формують кінцеву собівартість. В той же час,

в рослинництві собівартість одиниці продукції залежить від урожайності культури, відповідно, при вищій урожайності, як правило, нижча собівартість центнера продукції. Розглянемо собівартість основних культур товариства «Колос» (рис.2.1).



**Рис. 2.1. Виробнича собівартість основних культур товариства «Колос» в динаміці**

На представленому графіку показана динаміка виробничої собівартості різних сільськогосподарських культур у період з 2019 по 2023 роки. Виходячи з аналізу графіку, можна зробити висновок, що виробнича собівартість усіх представлених культур демонструє тенденцію до зростання. Це пов'язано з загальним підвищенням цін на ресурси, такі як добрива, паливо, насіння та інші матеріали, а також зростанням витрат на робочу силу та технічне



обслуговування. Озима пшениця має найвищу виробничу собівартість серед представлених культур. Це є результатом більш високих вимог до вирощування цієї культури, включаючи використання більш дорогих добрив та засобів захисту рослин і відносно нижчій урожайності ніж кукурудза. Соняшник також демонструє значне зростання виробничої собівартості. Це пов'язано зі збільшенням витрат на засоби захисту рослин та підвищеними вимогами до технології вирощування. Кукурудза на зерно має найменші коливання у виробничій собівартості протягом аналізованого періоду. Це свідчить про стабільність у витратах на її вирощування та певну стійкість до зовнішніх економічних факторів, в тому числі за рахунок відносно високого врожаю. Ярий ячмінь показує стабільне зростання виробничої собівартості, але загальний рівень залишається нижчим порівняно з іншими культурами. Це свідчить про менші витрати на вирощування ячменю.

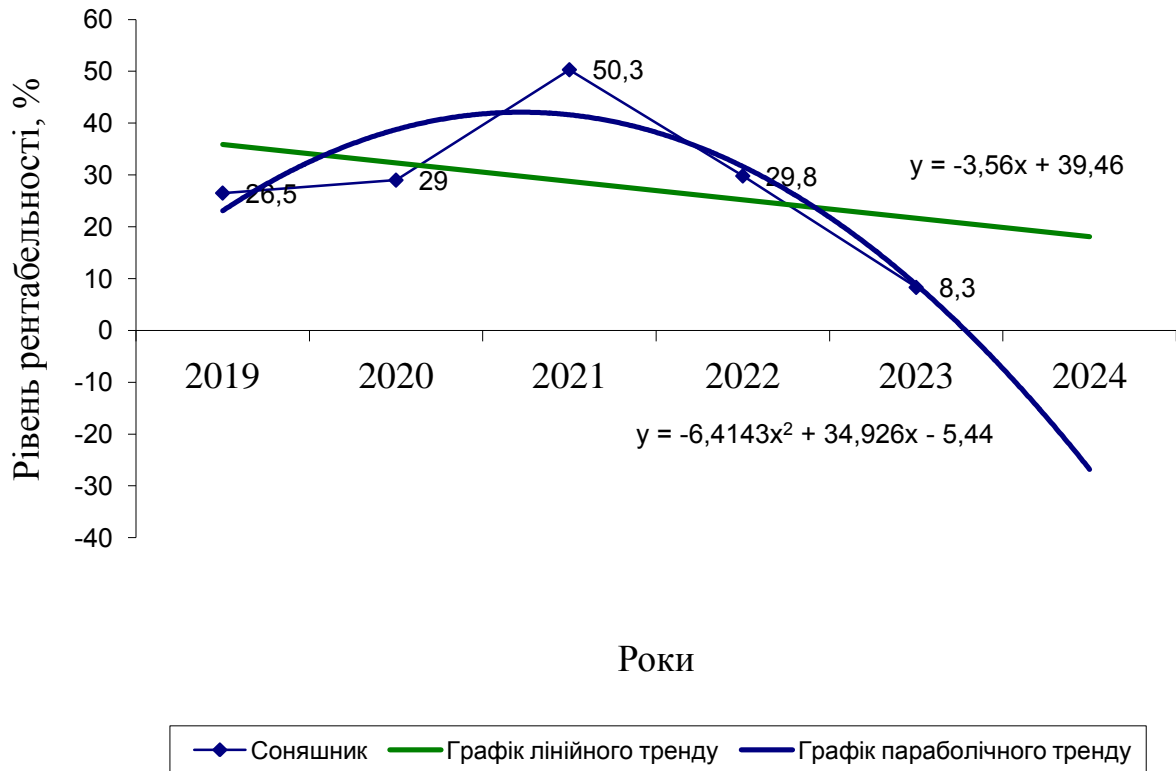
Вцілому варто зазначити, що підприємствам слід проводити детальний аналіз своїх витрат для виявлення можливостей їх зниження, особливо в умовах зростання виробничої собівартості. Це може включати перехід на більш ефективні технології, використання менш дорогих ресурсів або перегляд технологічних процесів.

Таким чином, підприємства повинні бути готові до адаптації своїх виробничих процесів в умовах зростання виробничої собівартості, активно шукати можливості для зниження витрат та підвищення ефективності виробництва.

Підприємствам варто регулярно проводити аналіз рентабельності різних культур, щоб визначити, які з них є найбільш прибутковими в умовах змінних виробничих витрат. Це допоможе оптимізувати структуру посівів та підвищити загальну рентабельність виробництва.

Проведемо більш детальне дослідження рівня рентабельності вирощування соняшнику, по якому в звітному 2023 році, був найвищий рівень рентабельності з усіх культур. Для виявлення закономірності зміни показника,

та здійснення екстраполяційного прогнозу додаємо лінії лінійного та параболічного трендів (рис.2.2).



**Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності виробництва соняшнику в товаристві «Колос»**

Трендовий аналіз дає можливість зробити аналітичне вирівнювання ряду динаміки, та зробити екстраполяційний прогноз на найближчий період. Таким чином отримали рівняння, яке відображує прямолінійний тренд закономірності зміни показників  $\hat{y}_t = 39,46 - 3,56t$ . Нажаль, виявлені тенденції свідчать про зниження цього показника і екстраполяційний прогноз на найближчий період, також свідчить про зниження рівня рентабельності виробництва соняшнику при збереженні нинішніх тенденцій. Якщо скористаємось прогнозованим розрахунком, то матимемо:

$$\hat{y}_{2024} = 39,46 - 3,56 \times 6 = 18,1$$

Таким чином, при збереженні нинішніх тенденцій і лінійній залежності зміни показника, в 2024 році матимемо рівень рентабельності 18,1%

### 2.3. Характеристика товариства як операційної системи

У вітчизняній науковій і навчальній літературі з управління часто використовуються терміни «виробничий процес» та «система виробництва», які, на нашу думку, краще відображають сутність досліджуваного явища. Терміни «операції» та «виробництво» можна вважати взаємозамінними. Водночас під виробництвом зазвичай розуміють процес випуску товарів та переробку сировини, тоді як термін «операції» є ширшим і охоплює не лише виробництво товарів, але й надання послуг та виконання різних видів діяльності, що входять до операційної функції підприємства. Отже, ми маємо всі підстави стверджувати, що виробничий процес – це послідовна зміна стану предметів праці, у результаті якої отримують продукт праці — виріб, товар або послугу.

Виробничий процес являє собою комплекс взаємопов'язаних дій та операцій, спрямованих на перетворення сировини, матеріалів та напівфабрикатів у готову продукцію або послугу. Це відбувається через послідовну зміну стану об'єктів праці на всіх етапах виробничого циклу. Хоча терміни «операції» та «виробництво» часто вживаються як синоніми, між ними є певна різниця. «Виробництво» зазвичай асоціюється з процесом створення матеріальних благ, таких як промислові вироби або сільськогосподарська продукція. З іншого боку, «операції» включають ширший спектр діяльності, охоплюючи також надання послуг, управлінські функції та інші види діяльності, які забезпечують функціонування підприємства.

Виробничий процес можна розглядати як послідовність змін стану предметів праці, які проходять через різні стадії обробки, транспортування та зберігання. На кожній стадії до предметів праці додається певна цінність, що наближає їх до кінцевого продукту. Підсумком виробничого процесу є створення продукту праці, який може мати різні форми. Це може бути матеріальний виріб, готовий товар або надана послуга. Важливо, що всі ці

результати є результатом послідовної та цілеспрямованої діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів.

Операційна функція підприємства є критично важливою для його успішного функціонування. Вона забезпечує ефективне управління всіма процесами, які відбуваються в межах виробничого циклу. Завдяки операційній функції підприємства можуть оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та задовольняти потреби споживачів.

Характеристика сільськогосподарського підприємства як операційної системи включає аналіз його основних компонентів, процесів та взаємозв'язків, які забезпечують ефективне функціонування та досягнення виробничих цілей. Операційна система підприємства є комплексною структурою, що об'єднує різноманітні ресурси, технології та управлінські методи для виробництва сільськогосподарської продукції.

Для товариства з обмеженою відповідальністю «Колос» характерні взаємозв'язки типу «вхід – ресурси – основне перетворення – вихід». Як правило «входом» в товариство «Колос» є все що використовується для виробництва сільськогосподарської продукції. Ресурсами товариства є те, що ми можемо використовувати для виробництва продукції чи надання послуг, в деяких випадках, навіть неодноразово: земельні угіддя, основні та оборотні засоби, співробітники, худоба та інше. Основною перетворюючою функцією виступає різного роду трансформація, часто фізична, вхідних елементів в готовий продукт/товар, сільськогосподарську продукцію різних видів. Фінальним очікуваним «виходом» в нашому випадку є генерація, бажано високоякісної продукції, а можливо на запити споживачів продукції трохи нижчої якості, але більш доступної.

Деталізація товариства з обмеженою відповідальністю «Колос», як операційної системи категорії «вхід – ресурси – основне перетворення – очікуваний вихід», наведемо в таблиці 2.5.

**Деталізація основних галузей товариства з обмеженою відповідальністю  
«Колос», як складових операційної системи**

Операційна система	Основний «вхід»	Ресурси товариства	Основна перетворююча функція	Типовий очікуваний «вихід»
Галузь рослинництва	Насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали	Сільськогосподарські угіддя, працівники, техніка, технології	Вирощування сільськогосподарських культур	Високоякісна продукція рослинництва
Механізований тік	Зернові і технічні культури після збирання, енергоносії	Технології, робітники, машини, зерносховища	Зберігання, очистка, сушка зернових і технічних культур	Зернові і технічні культури на продаж
Галузь вівчарства	Корми, ветеринарні препарати	Робітники, технології, приміщення	Повний цикл вирощування овець	Вівці товарної ваги, ягнята

Операційна діяльність сільськогосподарського підприємства включає комплекс виробничих процесів та дій, що відображують його основну господарську діяльність. Вона охоплює всі операції, що пов'язані з виробництвом будь-яких товарів чи наданням послуги, включно із закупівлею необхідної для виробництва сировини чи матеріалів. Операційна (виробнича) діяльність є основним компонентом функціонування підприємства і безпосередньо впливає на його результативні економічні показники та конкурентоспроможність підприємства. Виробничий процес та система виробництва є ключовими елементами діяльності будь-якого підприємства. Послідовна зміна стану предметів праці, що відбувається у виробничому процесі, забезпечує отримання кінцевого продукту, який задовольняє потреби ринку.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Удосконалення операційної стратегії на основі ситуаційного аналізу**

Ефективним інструментом для узагальнення ситуаційного аналізу є SWOT-аналіз, який полягає в оцінці організацією своїх внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. Об'єктом аналізу можуть бути як організація в цілому, так і окрема бізнес-одиниця, товарна лінія або конкретний продукт. Чим нижчий рівень об'єкту, тим детальнішим має бути аналіз. Для невеликих підприємств або компаній з однією товарною лінією аналіз на рівні організації збігається з аналізом на рівні продукту.

Основна мета аналізу полягає у виявленні сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також у встановленні взаємозв'язків між ними. Ці взаємозв'язки можуть бути використані для розробки стратегії, політики та тактичних дій.

Суть аналізу в тому, що, досліджуючи різні сторони діяльності об'єкту, спершу необхідно з'ясувати сильні та слабкі сторони, а також можливості і погрози, а потім встановити ланцюжки зв'язків між ними. Ці взаємозв'язки в подальшому можуть бути використані для формування стратегії, політики та тактичних дій.

Організація стратегічного планування – це поширений процес аналітики, що дає можливість:

- підтримувати орієнтацію на майбутнє у мисленні та поведінці;
- координувати рішення та дії в сфері виробничого та інших видів менеджменту;
- інформувати співробітників про цілі та необхідні ресурси;

- мотивувати працівників, оскільки досягнення цілей підприємства пов'язане з їхніми особистими цілями (кар'єра, зарплата);
- створювати підґрунтя для оцінювання та контролювання підсумків.

Стратегічне планування служить основою для всіх інших видів планування в межах підприємства. Воно стартує з визначення загальних цілей та місії організації. Після цього встановлюються більш конкретні цілі. Для цього необхідно зібрати вичерпну інформацію про внутрішнє середовище підприємства, його конкурентів, ринкову ситуацію та інші фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії. На цьому етапі проводиться SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це метод оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища організації. В процесі аналізу розглядаються сильні сторони (Strengths) та слабкі сторони (Weaknesses) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку ідентифікацію сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а потім встановлення взаємозв'язків між ними. Ці взаємозв'язки можуть бути використані для формулювання стратегії організації в майбутньому [3, с.211].

Виділення сильних та слабких сторін базується на дослідженні стану внутрішнього середовища організації, її виробничої, маркетингової, фінансової, кадрово-організаційної діяльності. При аналізі факторів внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його діяльність в цілому, аналізуються не тільки окремі складові діяльності, але й загальна організаційна культура, тобто система мотивації, психологічний клімат в колективі та інші.

Можливості і погрози в діяльності організації визначаються виходячи із зовнішнього середовища і факторів його впливу на підприємство. На ці фактори підприємство не може вплинути, але може їх використати для покращення своєї діяльності.

Проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «Колос». Для цього побудуємо таблиці, в якій зазначимо перелік сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та погроз, здійснивши їх бальну оцінку.

В таблиці 3.1 розглянемо можливості та загрози, які визначаються на основі аналізу зовнішнього середовища організації. Для цього ми досліджуємо стан та тенденції розвитку факторів та показників зовнішнього середовища підприємства.

Таблиця 3.1

### Профіль середовища товариства «Колос»

Чинники впливу	Важливість для галузі (1-3)	Вплив на організацію (0-3)	Спрямованість впливу (+-1)	Ступінь важливості (інтегральна оцінка)
1	2	3	4	$5=2*3*4$
Державна влада	2	2	+1	4
Законодавча база	3	2	+1	6
Економічна ситуація у країні	2	2	+1	4
Постачальники	3	3	+1	9
Споживачі	3	3	+1	9
Конкуренти	2	3	-1	-6
Стан економіки	3	2	-1	-6
Міжнародні обставини	1	2	-1	-2
Рівень інфляції	3	3	-1	-9
Розмір податкових ставок	3	2	-1	-6
Демографічний	1	1	-1	-1
Іновації в сфері менеджменту,	2	2	+1	4
Екологічне навантаження	2	1	-1	-2
Соціальний аспект умов життя	1	1	+1	1

Провівши аналіз профілю середовища ТОВ «Колос» можна зробити такий висновок: найбільш позитивний вплив на дане господарство здійснюють



такі фактори як: постачальники, споживачі, законодавча база, новації у менеджменті.

Найбільш негативний вплив здійснюють такі фактори як: розмір податкових ставок, рівень інфляції, стан економіки, конкуренти. Зробимо аналіз можливостей і загроз для підприємства.

Слідуючим кроком буде аналіз можливостей і загроз для досліджуваного підприємства (таблиця 3.2).

Сильні сторони підприємства – це його видатні характеристики, які є основою для визначення і формування конкурентних переваг.

Таблиця 3.2

### Оцінка можливостей і загроз для товариства

	Фактор	Кількість балів
Можливості	Державна влада	+2
	Законодавчі база	+2
	Економічних ситуація в країні	+2
	Постачальники	+3
	Споживачі	+3
	Новації в сфері менеджменту	+2
	Соціальний аспект умов життя	+1
	<b>Сума</b>	<b>+13</b>
Загрози	Конкуренти	-3
	Стан економіки	-2
	Міжнародні обставини	-2
	Рівень інфляції	-3
	Розмір податкових ставок	-2
	Демографічний	-1
	Екологічне навантаження	-1
	<b>Сума</b>	<b>-14</b>

Слабкі сторони – це ті характеристики, які визначають конкурентні вразливості товариства.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства спрямований на його внутрішні фактори. Для визначення цих аспектів спробуємо дослідити підприємство через п'ять ключових сфер діяльності: менеджмент, маркетинг, операційна діяльність, фінансова діяльність та кадровий склад.

Таблиця 3.3

### Можливі сильні і слабкі сторони ТОВ «Колос»

Сфера діяльності	Показники	Оцінка (1-5)
Менеджмент	<b>Сильні сторони</b>	
	Ефективність організаційної структури управління фірмою	3
	Ефективність менеджменту	3
Маркетинг	Знання ринку та споживачів	3
	Розширення каналів збуту	2
	Якість товару	3
	Ефективність збутової діяльності	3
	Рівень сервісного обслуговування	2
	Зростання обсягу реалізації	3
Операційна діяльність	Матеріально-технічна забезпеченість	3
	Технології виробництва	3
Фінансова діяльність	Наявність капіталу	2
	Прибутковість	2
	Рентабельність	3
	Фінансова стабільність	2
Кадровий склад	Рівень професійної підготовки	3
	Досвід практичної діяльності	2
	Система стимулювання праці	3
<b>Сума</b>		<b>45</b>
Менеджмент	<b>Слабкі сторони</b>	
	Відсутність чітких цілей і стратегій розвитку підприємства	2
	Відсутність довгострокового плану	3
Операційна діяльність	Неефективне використання потужностей	3
	Мобільність виробництва	3
Кадровий склад	Низький рівень заробітної плати	3
Фінансова діяльність	Зниження рентабельності виробництва	2
	Економія на масштабах виробництва	3
<b>Сума</b>		<b>19</b>

Даний аналіз дає можливість запропонувати усунення чи згладження погроз та підсилення і використання можливостей товариства. Така робота буде більш ефективна, коли з'ясувати взаємозв'язки між погрозами та можливостями, силою і слабкістю товариства. З цією метою розробляється swot-матриця.

Таблиця 3.4

### Зведена swot-матриця товариства «Колос»

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах 13	Загрози	Оцінка в балах 14
		Внутрішнє середовище			
Сильні сторони	Оцінка в балах 45	58		59	
Слабкі сторони	Оцінка в балах 19	32		33	

Для ефективного використання методики SWOT важливо не лише виявити можливості та загрози, але й оцінити їх значущість для підприємства. Необхідно визначити, наскільки важливо враховувати кожен з виявлених можливостей і загроз у стратегії поведінки підприємства.

Підведемо підсумки по отриманим результатам, визначимо питому вагу кожного поля, доцільніше це зробити в таблицю (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Підсумки swot-аналізу товариства «Колос»

Поле	Абсолютне значення	Питома вага
Слабкі сторони і можливості	32	17,6
Слабкі сторони і погрози	33	18,1
Сильні сторони і можливості	58	31,9
Сильні сторони і погроза	59	32,4
Всього	182	100

Підсумовуючи результати проведеного SWOT-аналізу, можна зробити наступні висновки: найменша питома вага — 17,6% припадає на сектор "можливості-слабкі сторони", тоді як найбільша — 32,4% на поле "загрози-сильні сторони". Таким чином, для підприємства доцільно рекомендувати комбіновану стратегію, яка сприятиме максимальному використанню можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, та водночас передбачає дії, спрямовані на усунення слабких сторін та зменшення впливу загроз.

На основі проведеного SWOT-аналізу пропонується розробити основну стратегію розвитку ТОВ «Колос», яка включатиме такі напрямки дій:

- підприємству необхідно стати членом асоціації переробників сільськогосподарської продукції, щоб зменшити виявлені загрози.
- розширити асортимент і обсяги виробництва, використовуючи конкурентні переваги підприємства.

З огляду на викладене, слід зробити такі висновки:

- підтримувати сильні сторони підприємства, не втрачати позицій на існуючих каналах збуту продукції та розширювати їх.
- підтримувати та покращувати матеріально-технічну базу.
- стимулювати досвідчених працівників та залучати молодих висококваліфікованих кадрів.
- поставити конкретні цілі і завдання підприємства.
- розширити асортимент продукції.

### **3.2. Формування операційної стратегії за допомогою матриці профілювання**

Для операційної стратегії підприємства дуже важливо:

1. Визначити власну відмінну компетенцію: чи є підприємство кращим за якістю, витратами, обсягами виробництва чи інше. Якщо можна виділити таку сферу компетенції то її обов'язково треба розвивати;

2. Необхідно зіставити стратегію з вимогами ринку, на якому працює підприємство. Це дозволить виявити всі невідповідності у процесах, обладнанні, розташуванні робочої сили та системах контролю. Після цього необхідно розставити ці невідповідності за пріоритетністю для раціоналізації, наскільки це можливо. Для цього використовується матриця профілювання як методичний інструмент.

Матриця профілювання включає аналіз рівня підприємства та вимог ринку до операцій за кількома критеріями. Цей інструмент дозволяє визначити стратегію підприємства, зіставляючи його показники з ринковими вимогами.

Для дослідження використаємо такі критерії з відповідними діапазонами:

- 1) гнучкість проектування (стандарт – на замовлення)
- 2) якість постачання (можливі відхилення - бездефіцитне постачання)
- 3) рівень ціни (високий-низький)
- 4) гнучкість обсягу (стабільний-гнучкий)
- 5) час реалізації замовлення (із запасу-неважливо(тривало)
- 6) якість продукції (критична-толерантна)

Позиції підприємства і вимоги ринку до даних критеріїв наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

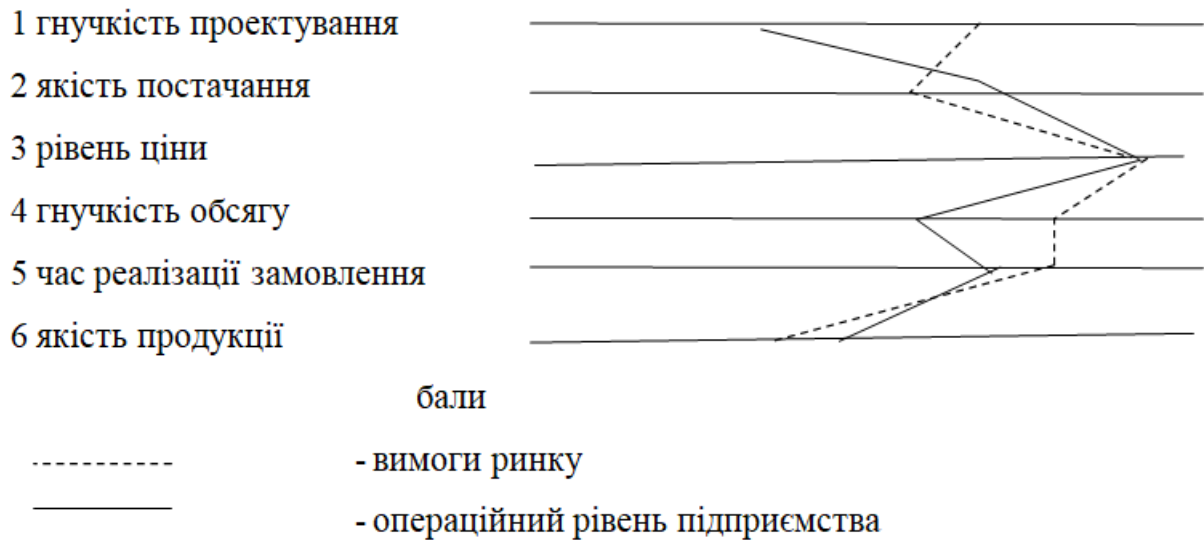
**Співвідношення операційного рівня ТОВ «Колос» і вимог ринку**

Критерії	Вимоги ринку	Рівень ТОВ «Колос»
1 гнучкість проектування	7	4
2 якість постачання	6	7
3 рівень ціни	9	9
4 гнучкість обсягу	8	6
5 час реалізації замовлення	8	7
6 якість продукції	4	5

Матриця профілювання передбачає проведення аналізу операційного рівня підприємства у порівнянні з вимогами ринку за різними критеріями. За

результатами цього аналізу можуть виникнути три можливі ситуації, залежно від того, як саме показники підприємства відрізняються від ринкових вимог.

На основі даних таблиці побудуємо матрицю профілювання для ТОВ «Колос».



**Рис. 3.1. Матриця профілювання товариства «Колос»**

Детальний аналіз відповідності підприємства ринковим вимогам зроблений на основі порівняння оцінок за критеріїв:

1. Перший критерій: підприємство отримало 4 бали, тоді як ринкові вимоги сягають 7 балів.
2. Другий критерій: підприємство оцінено в 7 балів, ринкові вимоги становлять 6 балів.
3. Третій критерій: підприємство має 10 балів, ринкові вимоги – 9 балів.
4. Четвертий критерій: підприємство отримало 6 б., ринкові вимоги – 8 б..
5. П'ятий критерій: підприємство оцінено в 7 б., ринкові вимоги – 8 балів.
6. Шостий критерій: підприємство отримало 5 бали, ринкові вимоги становлять 4 бали.

Проаналізувавши дані, можна зробити наступні висновки:

- 1) Критерії, за якими підприємство поступається ринку: нижчі показники за критеріями гнучкості проектування, гнучкості обсягів та часу реалізації замовлень (4 проти 7, 7 проти 6, 10 проти 9). Це свідчить про відставання від

ринкових вимог і конкурентів, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність. Тому необхідно зосередити зусилля на покращенні цих показників. Для цього потрібні значні інвестиції, тому рішення має бути добре обдуманим і зваженим.

2) Критерії, за якими підприємство випереджає ринок: якість постачання і якість продукції підприємство має кращі показники, ніж ринкові вимоги (7 проти 6, 5 проти 4), що свідчить про наявність конкурентних переваг. Це може стати основою для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку. Водночас, можливо, доцільно знизити показники до рівня ринкових вимог і використати вивільнені ресурси для покращення інших критичних показників.

На основі цього можемо зробити рекомендації:

- для підвищення гнучкості проектування, гнучкості обсягів та швидкості реалізації замовлень необхідно інвестувати в нові технології, вдосконалювати виробничі процеси та підвищувати кваліфікацію персоналу. Це дозволить підприємству стати більш конкурентоспроможним.

- оцінити можливість зниження показників, які перевищують ринкові вимоги, до прийняттого рівня. Вивільнені ресурси можуть бути спрямовані на усунення слабких місць. Це дозволить ефективніше використовувати наявні кошти та збалансувати всі показники підприємства.

- слід підтримувати та покращувати показники, які вже відповідають або перевищують ринкові вимоги. Це допоможе зберегти конкурентні переваги підприємства та підвищити його репутацію на ринку.

В цілому, ТОВ «Колос» відповідає більшості ринкових вимог, а за деякими критеріями навіть перевищує їх. Однак, для забезпечення стабільного зростання та зміцнення позицій на ринку, необхідно посилити роботу над слабкими сторонами та оптимізувати використання ресурсів. Такий підхід дозволить підприємству ефективніше реагувати на ринкові виклики та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами досліджень проведених в роботі за даною темою, можна підсумувати:

1. Кожна організація є окремою самостійною системою, але всі організації, підприємства та установи мають спільні риси. Основною з них є виробнича сфера, яка характерна для будь-якого підприємства, незалежно від того, яку продукцію воно виробляє або які послуги надає. Операційна стратегія є підсистемою генеральної стратегії, яка представляє собою довгострокову програму конкретних дій, спрямованих на створення та реалізацію продукту організації. Ця підсистема включає використання та розвиток всіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.

2. Ефективне управління на землі неможливе без сучасного менеджменту, який вимагає ґрунтовної теоретичної підготовки. Це сприяє глибокому усвідомленню керівниками та спеціалістами підприємств суті їх управлінської діяльності, дозволяючи їм професійно та ефективно виконувати свої посадові обов'язки. Використання передового досвіду та наукових досягнень у сфері менеджменту допомагає підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

3. За досліджуваний період, загальна земельна площа і площа сільськогосподарських угідь в цілому не змінились, хоч і коливається по рокам. Площа ріллі в 2023 році в порівнянні з 2019 збільшилась на 5 га, що становить 0,3 % від рівня 2019 року, пов'язане це із взяттям в оренду ще одно земельного паю, та розорання 2 га пасовищ. Як уже зазначалось, через зменшення поголів'я овець, відпала потреба в таких площах пасовищ, які було розорано. В останні роки, через загибель дерев, зменшилась площа саду на 3 га, що становить 9,3 % від рівня 2019 року. Завдяки стабільності площ сільськогосподарських угідь і при цьому зменшенні кількості працівників, забезпеченість працівників сільськогосподарськими угіддями зросла на 70,9 %,



а площа ріллі, в розрахунку на 1 працівника збільшилась на 71,3 % в 2023 році в порівнянні з 2019 роком

4. Збільшення переоціненої вартості засобів виробництва товариства спричинило зростання середньорічної вартості в 2023 році в порівнянні з 2019 на 6 %. Оціночна вартість виробленої продукції за той же період збільшилась в 2,3 рази, що становить 7115 тис.грн. зростання вартості основних засобів і стабільна площа угідь, призвело до зростання фондооснащеності на 0,64 тис.грн., що становить 6% до рівня 2019 року. Поцїй же причині, але значне зменшення кількості працівників за досліджуваний період, суттєво зросла фондоозброєність праці на 403,6 тис.грн, що становить 81 % від рівня 2019 року. Вцілому всі показники в 2023 році збільшились в порівнянні з 2019 роком.

5. Виробнича собівартість усіх представлених культур демонструє тенденцію до зростання. Це пов'язано з загальним підвищенням цін на ресурси, такі як добрива, пальне, насіння та інші матеріали, а також зростанням витрат на робочу силу та технічне обслуговування. Осима пшениця має найвищу виробничу собівартість серед представлених культур. Це є результатом більш високих вимог до вирощування цієї культури, включаючи використання більш дорогих добрив та засобів захисту рослин і відносно нижчій урожайності ніж кукурудза. Соняшник також демонструє значне зростання виробничої собівартості.

6. Операційна діяльність сільськогосподарського підприємства включає комплекс виробничих процесів та дій, що відображують його основну господарську діяльність. Вона охоплює всі операції, що пов'язані з виробництвом будь-яких товарів чи наданням послуги, включно із закупівлею необхідної для виробництва сировини чи матеріалів. Операційна (виробнича) діяльність діяльність є основним компонентом функціонування підприємства і безпосередньо впливає на його результативні економічні показники та конкурентоспроможність підприємства.

В результаті проведених досліджень та аналізу організаційно-економічних умов і виробничо-господарської діяльності, для підвищення економічної ефективності виробництва можна запропонувати такі заходи:

1. Сконцентрувати увагу підприємства на раціональному використанні матеріальних та природних ресурсів.

2. Надати більшої уваги розробці операційної стратегії підприємства.

3. Сторони які є сильними необхідно підтримувати, не здавати позицій щодо вже існуючих каналів збуту продукції, також здобувати нові, підтримувати та покращувати рівень матеріально – технічної бази, стимулювати досвідчених робітників та залучати молоді висококваліфіковані кадри, поставити конкретні цілі і завдання підприємства, розширити асортимент продукції.

4. Для забезпечення стабільного зростання та зміцнення позицій на ринку, необхідно посилити роботу над слабкими сторонами та оптимізувати використання ресурсів. Такий підхід дозволить підприємству ефективніше реагувати на ринкові виклики та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9739> (дата звернення: 04.03.2023).
2. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища *Вісник ХДУ Серія Економічні науки Херсон*, 2018 Том 3 № 30: С.70-73.
3. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 43. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.182
4. Бай С.І. Операційний менеджмент. навч. посіб. / С.І. Бай, І.В. Іванова Н.В. Микитенко Київ: КНТЕУ, 2004. – 188 с.
5. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
6. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 04.03.2023).
7. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.
8. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
9. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: А.С.К., 2005. 400 с.
10. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. КИЇВ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
11. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства: підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.

12. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення: 03.03.2023)
13. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
14. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
15. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» (для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент (8.18010016 – Бізнес-адміністрування)) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 130 с
16. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. 347 с.
17. Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України. *Економіка АПК*. 2015. № 6 С. 87
18. Дунда С., Рибачук-Ярова Т., Тюха І. Тайм-менеджмент як напрям підвищення ефективності операційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1670>
19. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4 С. 13
20. Карпенко Ю. В. Формування операційної стратегії підприємства на засадах концепції життєвого циклу галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. № 21. Ч. 1. С. 103-107.
21. Кирилов Ю.Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації *Економіка АПК*. 2016. № 5 С. 23
22. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: МАУП,

2002. 200 с.

23. Козловський В.О, Білоконний П.Г. Основи організації виробничого процесу: навч. посіб. КИЇВ: УМК ВО, 1991. 172 с.

24. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с

25. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 03.03.2023)

26. Курочки А.С. Операционный менеджмент: Учеб. Пособие. КИЇВ: МАУП, 2000. 144 с.

27. Кучер М. М. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 153 с.

28. Лівінський А. І. Напрями удосконалення системи стратегічного й оперативного планування реноваційного розвитку підприємств тваринництва. *Агросвіт*. 2018. № 14 С. 21-26

29. Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.03.2023).

30. Лісовал В.П., Старосельський М.І. Операційний менеджмент: конспект лекцій. КИЇВ: НАУ, 2011. 61 с.

31. Макогон В.В. Застосування критерію узгодження інтересів власників і працівників для оцінки ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 93

32. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 04.03.2023).

33. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6 С. 37

34. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002. 714 с.
35. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. КИЇВ : “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.
36. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. КИЇВ: КНЕУ, 2001. 227с.
37. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 41
38. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. КИЇВ: КНЕУ, 2010. 236с.
39. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс]: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 197 с.
40. Операційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. В.І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2008. 664 с.
41. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 04.03.2023).
42. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 64–67.
43. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: підручник. Львів: Магнолія плюс, 2005. 400 с.
44. Плоткін Я.Д., Пашенко І.Н. Виробничий менеджмент. Львів: ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ+», 2001. 190 с.
45. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.
46. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва, 2013. 274с.

47. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50–56.
48. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 04.03.2023).
49. Соснін О. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Видавництво Європейського університету, 2001. 148с.
50. Сотник І. Операційний менеджмент: навч. посібник. Суми: Видавництво СумДУ, 2014. 165с.
51. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент: Навч. Посібник. К.: Кондор Видавництво, 2015. 232 с.
52. Сумець О. М. Проектування операційних систем: підруч. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с.
53. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності аграрного підприємства: навчальний посібник. Київ: «Каравела», 2003. 432 с.
54. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. Х.: ХДУХТ, 2017. 166 с.
55. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту *Економіка АПК*. 2016. № 3 С. 80
56. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с
57. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент: практикум: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Чернівці : Книги-XXI, 2011. 375с.
58. Яковлев А.І. [та ін.]; ред. А.І. Яковлев, С.П. Сударкіна, М.І. Ларка Організація виробництва: підручник. Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. – Харків: НТУ «ХП», 2016. – 436 с.