

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ  
ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

**Здобувач**

Іван ДЯТЛОВ

**Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

**Дніпро – 2024**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи****ДЯТЛОВУ Івану Сергійовичу**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління операційними процесами на підприємстві»

**керівник роботи:** Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 10 червня 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** матеріали відкритого доступу по СТОВ «Тропік», фінансова звітність підприємства, результати анкетування працівників та стейкхолдерів, аналітичні дані сільськогосподарських ринків, нормативні документи тощо.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) вивчити теоретичні положення стосовно управління операційними процесами за сучасних умов; 2) дослідити ефективність операційної діяльності на підприємстві; 3) розробити пропозиції щодо поліпшення управління бізнес-процесами підприємства на основі методу мережного планування операцій; 4) визначити напрями удосконалення бренд-менеджменту в системі операційного управління СТОВ «Тропік»; 5) оптимізувати витрати з організації управління операційним процесом підтримки продажів в аграрному підприємстві.

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

1. Динаміка продуктивності праці у розрахунку на одного працівника у СТОВ «Тропік», 2019-2023 рр.

2. Особливості організації окремих операційних процесів в системі управління маркетингом СТОВ "Тропік".

3. Мережний графік вирощування озимої пшениці у вигляді послідовності операцій.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2024 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 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

Іван ДЯТЛОВ

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ СИСТЕМАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	9
1.1. Сутність управління операціями в сучасному підприємстві та створення цінності в операційній системі	9
1.2. Особливості менеджменту операційних процесів у виробничих системах	13
1.3. Управління операційними процесами в маркетингу та логістиці	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СТОВ «ТРОПІК»	21
2.1. Ефективність операційної діяльності на підприємстві	21
2.2. Особливості організації управління операційними процесами у СТОВ "Тропик"	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СТОВ «ТРОПІК»	38
3.1. Поліпшення управління бізнес-процесами підприємства на основі методу мережного планування операцій	38
3.2. Удосконалення бренд-менеджменту в системі операційного управління СТОВ «Тропик»	46
3.3. Покращення організації управління операційним процесом підтримки продажів в аграрному підприємстві	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

## ВСТУП

Глобалізація ставить перед аграрними підприємствами нові виклики, але одночасно відкриває великі можливості для розвитку. Успішне управління операційними процесами в умовах глобалізації вимагає впровадження сучасних технологій, оптимізації ланцюгів постачання, дотримання екологічних стандартів, ефективного управління ризиками та інвестування у людський капітал. Використовуючи ці стратегії, аграрні підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стійкий розвиток та успішно інтегруватися в глобальний ринок. У сучасному світі глобалізація стала однією з визначальних тенденцій, що впливають на всі аспекти економіки, включаючи аграрний сектор. В умовах глобалізації аграрні підприємства стикаються з новими викликами та можливостями, що вимагає удосконалення управління операційними процесами для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Управління операційними процесами аграрних підприємств України в умовах воєнного стану є надзвичайно складним завданням, що потребує гнучкості, інновацій та ефективного використання ресурсів. Забезпечення безпеки, адаптація операційних процесів, впровадження сучасних технологій та ефективного фінансового управління є ключовими елементами для підтримки стійкості та продуктивності аграрного сектору в кризових умовах. Спільні зусилля держави, підприємств та міжнародних організацій є необхідними для забезпечення продовольчої безпеки та підтримки аграрної галузі в цей складний період.

В умовах воєнного стану управління операційними процесами в аграрних підприємствах набуває особливого значення. Це пов'язано з тим, що сільськогосподарський сектор є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки країни. Виклики, що виникають внаслідок військових дій, потребують адаптації стратегій управління для забезпечення безперервності виробництва та мінімізації ризиків.

Використання сучасних технологій може значно підвищити стійкість аграрних підприємств. Це включає впровадження систем моніторингу для контро-

лю стану посівів і техніки, використання безпілотних літальних апаратів для оцінки шкоди та планування робіт, а також застосування цифрових платформ для координації дій і комунікації.

Державна підтримка та допомога міжнародних організацій є ключовими факторами для забезпечення стійкості аграрних підприємств. Це може включати фінансову допомогу, забезпечення безпеки, надання технічних ресурсів та консультаційної підтримки. Співпраця з державними і міжнародними організаціями дозволяє аграрним підприємствам отримати необхідну підтримку в критичних ситуаціях [7, 19, 24].

Метою бакалаврської роботи є створення плану дій стосовно покращення управління операційною діяльністю аграрного підприємства, що сприятиме стійкому розвитку та успіху на ринку.

Предметом дослідження є методи та інструменти удосконалення управління операційними процесами в аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження є операційні процеси в аграрному підприємстві СТОВ "Тропик" Кам'янського району Дніпропетровської області.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі вирішувалися такі завдання:

- вивчено теоретичні положення стосовно управління операційними процесами за сучасних умов;
- досліджено ефективність операційної діяльності на підприємстві;
- здійснено аналіз особливостей організації управління операційними процесами у СТОВ "Тропик";
- розроблено пропозиції щодо поліпшення управління бізнес-процесами підприємства на основі методу мережного планування операцій;
- визначено напрями удосконалення бренд-менеджменту в системі операційного управління СТОВ «Тропик»;
- оптимізовано витрати з організації управління операційним процесом підтримки продажів в аграрному підприємстві.

Інформаційна база досліджень: матеріали відкритого доступу по СТОВ «Тропик», фінансова звітність підприємства, результати анкетування працівни-

ків та стейкхолдерів, аналітичні дані сільськогосподарських ринків, нормативні документи тощо.

Під час проведення розрахунків для більш деталізованого аналізу показників у роботі використано такі методи досліджень: монографічний, спостереження, анкетування, аналітичні показники рядів динаміки, графічний метод, метод лінійного програмування, метод мережного моделювання та ін.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ СИСТЕМАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

### **1.1. Сутність управління операціями в сучасному підприємстві та створення цінності в операційній системі**

Управління операційними процесами є однією з ключових функцій у сучасному підприємстві, яка відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та продуктивності організації. Сучасні підприємства, що діють в умовах високої конкуренції та швидких змін ринку, повинні постійно вдосконалювати свої операційні процеси для досягнення стратегічних цілей і задоволення потреб споживачів.

Операційні процеси охоплюють всі етапи виробництва та постачання продукції або послуг – від закупівлі сировини до доставки кінцевого продукту споживачеві. Управління цими процесами включає планування, організацію, контроль та оптимізацію всіх аспектів діяльності підприємства, що забезпечує перетворення ресурсів на готову продукцію [2, 8, 36].

Основними компонентами управління операційними процесами є:

- визначення цілей, завдань та необхідних ресурсів для досягнення бажаних результатів;
- створення структури, яка забезпечує ефективне виконання планів, включаючи розподіл обов'язків та координацію дій;
- моніторинг виконання операційних процесів, виявлення відхилень від плану та прийняття коригувальних заходів;
- постійне вдосконалення процесів для підвищення їх ефективності та продуктивності.

Однією з головних ролей управління операційними процесами є підвищення ефективності підприємства. Це досягається шляхом оптимізації використання ресурсів, мінімізації витрат та впровадження сучасних технологій. Ефективне управління дозволяє підприємствам знижувати виробничі витрати, під-



вищувати якість продукції та скорочувати час виробництва, що у свою чергу підвищує конкурентоспроможність. Якість продукції та послуг є важливим фактором для задоволення потреб споживачів та збереження їхньої лояльності. Управління операційними процесами включає впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробництва, що дозволяє виявляти та усувати дефекти, забезпечуючи високу якість кінцевого продукту [4, 22, 27].

Сучасний ринок вимагає від підприємств швидкої адаптації до змін у споживчих вподобаннях, технологіях та конкурентному середовищі. Управління операційними процесами забезпечує гнучкість підприємства, дозволяючи швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові стратегії для збереження конкурентних переваг. Інновації є ключовим фактором успіху в сучасному підприємстві. Управління операційними процесами сприяє впровадженню нових технологій, методів та підходів, що дозволяє підприємствам постійно вдосконалювати свої процеси, розширювати асортимент продукції та підвищувати її якість.

Ефективне управління операційними процесами також включає управління ризиками, пов'язаними з виробництвом та постачанням продукції. Це дозволяє мінімізувати можливі втрати та забезпечувати стабільну роботу підприємства навіть в умовах непередбачуваних змін.

Таким чином, управління операційними процесами є невід'ємною складовою успішного функціонування сучасних підприємств. Воно забезпечує підвищення ефективності, покращення якості продукції, гнучкість та адаптивність до змін, сприяє інноваціям та ефективному управлінню ризиками. В умовах високої конкуренції та швидких змін ринку, саме ефективне управління операційними процесами дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, задовольняти потреби споживачів та досягати стратегічних цілей.

Управління операційними процесами є основою успішного функціонування сучасних підприємств. В умовах високої конкуренції та швидких змін ринку, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої операційні процеси, використовуючи сучасні стратегії та технології. Lean Production, Total Quality Management, Six Sigma та ефективне управління ланцюгами постачання є клю-

човими інструментами для підвищення ефективності, якості та гнучкості підприємств [3, 15].

Цифрові технології, великі дані та штучний інтелект, відкривають нові можливості для оптимізації операційних процесів, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до змін та залишатися конкурентоспроможними. Таким чином, ефективне управління операційними процесами є критично важливим для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку сучасних підприємств.

У сучасному світі підприємства постійно стикаються з викликами, що змушують їх адаптуватися та вдосконалювати свої операційні системи. Однією з ключових задач є створення цінності для клієнтів, яка є фундаментом успіху та конкурентоспроможності на ринку. Створення цінності в операційній системі підприємства включає оптимізацію виробничих процесів, впровадження інновацій та забезпечення високої якості продукції або послуг.

Цінність – це те, що клієнт готовий оплатити. Вона може проявлятися у вигляді якісної продукції, надійного сервісу, інноваційних рішень або навіть унікального досвіду, який отримує клієнт від взаємодії з підприємством. Створення цінності в операційній системі означає, що всі процеси та ресурси підприємства спрямовані на забезпечення максимального задоволення потреб споживачів (рис. 1.1) [18].

Створення цінності в операційній системі сучасного підприємства є складним та багатогранним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та інновацій. Оптимізація виробничих процесів, впровадження сучасних технологій, забезпечення високої якості продукції, орієнтація на клієнта та розвиток людського капіталу є ключовими складовими створення цінності. Підприємства, які успішно реалізують ці стратегії, здатні забезпечити високу конкурентоспроможність, задовольнити потреби споживачів та досягти сталого розвитку. У сучасному світі, де конкуренція стає все більш інтенсивною, створення цінності стає вирішальним фактором успіху та процвітання підприємства.

Оптимізація виробничих процесів є основою створення цінності. Це включає впровадження ефективних методів виробництва, таких як Lean Production,

який спрямований на зменшення витрат, усунення втрат та підвищення продуктивності. Зменшення витрат та підвищення ефективності дозволяють підприємству пропонувати продукцію високої якості за конкурентними цінами.

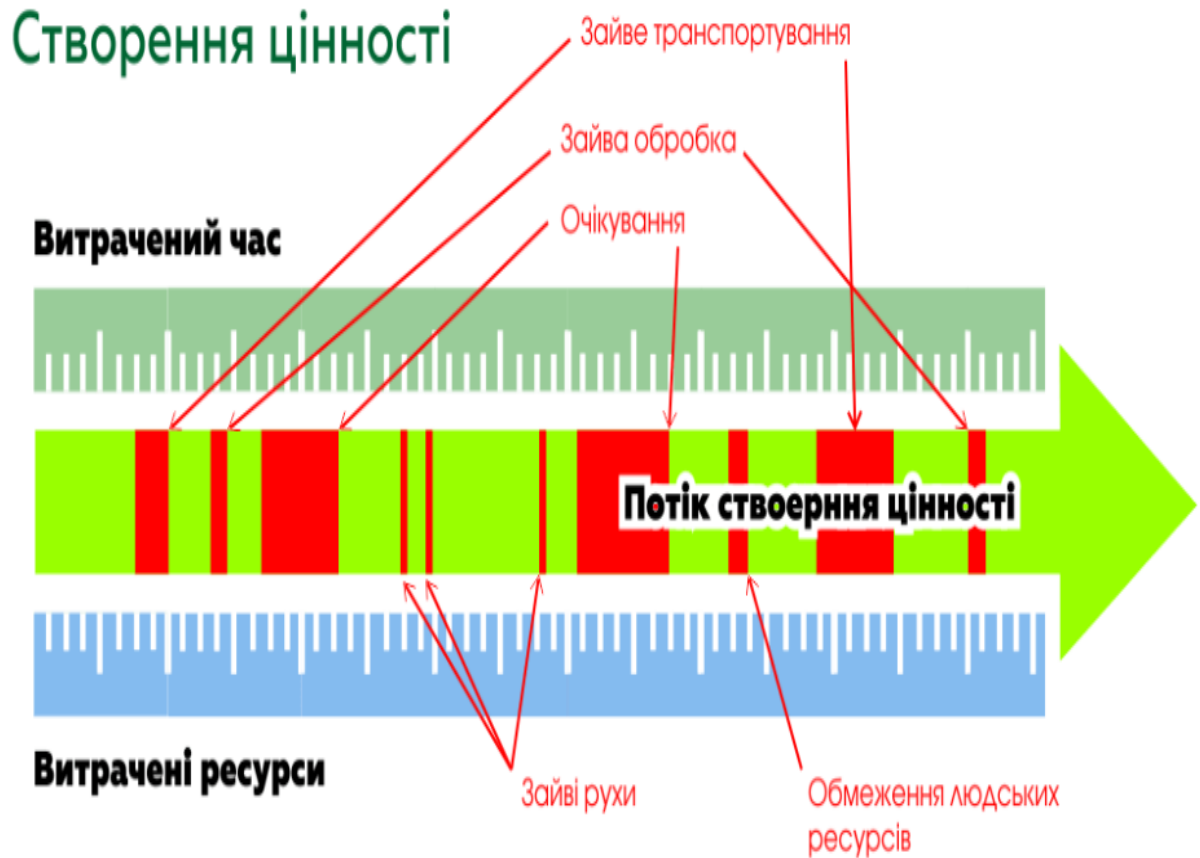


Рис. 1.1. Створення цінності в операційній системі сучасного підприємства [18]

Інновації є важливим чинником у створенні цінності. Це можуть бути нові продукти або послуги, нові методи виробництва, використання нових матеріалів або технологій. Інновації дозволяють підприємствам не тільки задовольняти існуючі потреби клієнтів, але й створювати нові ринки та можливості для зростання. Впровадження інноваційних рішень у виробничі процеси може значно підвищити якість продукції та скоротити час її виготовлення.

Якість продукції та послуг є одним із ключових факторів, що визначають цінність для клієнта. Впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробництва дозволяє забезпечити відповідність продукції стандартам і очікуван-

ням споживачів. Це, в свою чергу, підвищує довіру клієнтів до бренду та стимулює їхню лояльність.

Орієнтація на клієнта означає, що всі дії підприємства спрямовані на задоволення потреб та очікувань споживачів. Це включає розуміння ринку, аналіз потреб клієнтів, забезпечення високого рівня обслуговування та постійне вдосконалення продукції та послуг. Підприємства, які орієнтовані на клієнта, здатні швидко реагувати на зміни попиту та забезпечувати високу цінність для своїх споживачів. Людський капітал є важливим ресурсом для створення цінності. Інвестування в навчання та розвиток співробітників дозволяє підвищити їхню кваліфікацію, мотивацію та продуктивність. Підприємства, які розвивають своїх працівників, можуть забезпечити високий рівень інновацій та якості продукції [5, 11, 25, 41].

Сталий розвиток стає все більш важливим для сучасних підприємств. Впровадження екологічно чистих технологій, раціональне використання ресурсів та дотримання соціальних стандартів сприяють створенню довготривалої цінності для клієнтів та суспільства в цілому. Підприємства, що дотримуються принципів сталого розвитку, отримують конкурентні переваги та підвищують свою репутацію.

## **1.2. Особливості менеджменту операційних процесів у виробничих системах**

Конкурентоспроможність на сучасному ринку залежить від здатності підприємства швидко та ефективно реагувати на зміни попиту, інновації та технологічні зрушення. Виробничі системи, що використовують передові методи управління та технології, дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи високу якість продукції, гнучкість та швидкість реагування на ринкові зміни.

Виробничі системи є основою національної економіки багатьох країн. Вони сприяють зростанню ВВП, забезпечують значний внесок у експорт та створюють робочі місця. Розвиток виробничих систем підвищує економічну стабі-

льність країни, забезпечуючи диверсифікацію економіки та зменшуючи залежність від імпорту.

Загалом виробничі системи відіграють критично важливу роль у сучасному підприємстві та економіці. Вони забезпечують створення вартості, підтримку якості, підвищення ефективності, впровадження інновацій, сталий розвиток, створення робочих місць, забезпечення конкурентоспроможності та підтримку національної економіки. Ефективний менеджмент виробничих систем є ключовим фактором для успішного розвитку підприємств та економічного зростання [4, 10, 21, 40].

Менеджмент операційних процесів є однією з ключових функцій у виробничих системах, забезпечуючи ефективну організацію та контроль усіх етапів виробництва. Його головна мета – оптимізація процесів для досягнення високої продуктивності, якості та конкурентоспроможності продукції. Особливості менеджменту операційних процесів у виробничих системах охоплюють широкий спектр методів і підходів, які враховують специфіку виробництва, технології та ринкові вимоги.

Планування є основою ефективного менеджменту операційних процесів. Виробниче планування включає визначення обсягів виробництва, термінів виконання замовлень, потреби в ресурсах та розподілу завдань між виробничими підрозділами. Це забезпечує безперервність виробництва та своєчасне виконання замовлень.

Контроль за виконанням планів є наступним етапом, що включає моніторинг процесів, виявлення відхилень та коригувальні дії. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати процес контролю, забезпечуючи своєчасне виявлення проблем та оперативне реагування на них. Якість продукції є критичним фактором для успіху будь-якого виробничого підприємства. Менеджмент якості включає розробку та впровадження стандартів, контроль на всіх етапах виробничого процесу та постійне вдосконалення методів виробництва. Використання методів статистичного контролю якості (SQC), таких як контрольні карти та аналіз процесів, дозволяє забезпечити відповідність продукції вимогам стандартів та очікуванням споживачів [6, 15, 39].

Ефективне управління запасами є важливим аспектом менеджменту операційних процесів. Це включає планування та контроль за рівнем запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції. Основна мета управління запасами – забезпечення безперервності виробництва при мінімізації витрат на зберігання. Використання методів, таких як Just-In-Time (JIT) та Material Requirements Planning (MRP), дозволяє оптимізувати запаси та зменшити витрати. Сучасні виробничі системи неможливо уявити без впровадження нових технологій та інновацій. Використання автоматизованих систем управління виробництвом (MES), роботизації дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати та підвищити якість продукції. Інновації у виробничих процесах можуть включати використання нових матеріалів, технологій 3D-друку, штучного інтелекту та машинного навчання [8, 13, 27].

У сучасних умовах постійних змін ринку та технологій, виробничі системи повинні бути гнучкими та адаптивними. Це включає можливість швидкого переналаштування виробничих ліній для випуску нових продуктів, адаптацію до змін попиту та впровадження нових технологій. Гнучкість виробничих процесів дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та залишатися конкурентоспроможними. Сучасний менеджмент операційних процесів включає врахування принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Це передбачає раціональне використання ресурсів, зниження викидів шкідливих речовин, впровадження екологічно чистих технологій та утилізацію відходів. Виробничі підприємства, які дотримуються принципів сталого розвитку, підвищують свою репутацію та отримують додаткові конкурентні переваги.

Людський фактор залишається важливим елементом у менеджменті операційних процесів. Кваліфіковані працівники, мотивовані до постійного вдосконалення та розвитку, є ключем до успіху підприємства. Інвестування в навчання та розвиток персоналу, створення безпечних та комфортних умов праці, мотивація та залучення співробітників до процесу прийняття рішень сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів.

Тому менеджмент операційних процесів у виробничих системах є складним та багатограним завданням, що включає планування, контроль, забезпе-

чення якості, управління запасами, впровадження інновацій, гнучкість, сталий розвиток та управління людським фактором. Успішне управління операційними процесами дозволяє підприємствам досягти високої продуктивності, якості та конкурентоспроможності, що є запорукою їхнього довготривалого успіху та розвитку в сучасних умовах [9, 22, 33].

Концепція безперервного вдосконалення (Continuous Improvement) є однією з основних у сучасному менеджменті операційних процесів. Це означає постійний пошук шляхів підвищення ефективності, якості та продуктивності. Використання методів, таких як Kaizen, Lean та Six Sigma, дозволяє систематично вдосконалювати виробничі процеси та усувати витрати.

Kaizen передбачає постійне невелике покращення у всіх аспектах діяльності підприємства. Це включає залучення всіх працівників до процесу вдосконалення та стимулювання їхніх ініціатив щодо підвищення ефективності та якості. Lean Production спрямована на усунення всіх видів втрат у виробничому процесі. Це включає оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію часу простою, зменшення запасів та підвищення продуктивності.

Six Sigma є методологією, спрямованою на зниження варіабельності процесів та підвищення якості продукції. Використання статистичних методів дозволяє ідентифікувати та усувати причини дефектів, забезпечуючи стабільність та передбачуваність результатів.

Управління операційними процесами у виробничих системах стикається з численними викликами, включаючи глобалізацію, технологічні зміни, вимоги щодо сталого розвитку та зростаючу конкуренцію. Однак ці виклики також відкривають нові можливості для підприємств. Глобалізація відкриває доступ до нових ринків та постачальників, що дозволяє підприємствам розширювати свої можливості та знижувати витрати. Однак це також вимагає адаптації до різних регуляторних та культурних умов, що може ускладнювати управління операційними процесами [10, 29, 38].

Швидкий розвиток технологій вимагає постійного вдосконалення та адаптації виробничих процесів. Використання передових технологій, таких як штучний інтелект, робототехніка, дозволяє підвищувати ефективність та гнучкість

виробничих систем. Підприємства стикаються зі зростаючими вимогами щодо сталого розвитку та екологічної відповідальності. Це включає зменшення викидів, раціональне використання ресурсів та впровадження екологічно чистих технологій. Дотримання принципів сталого розвитку дозволяє підвищувати репутацію підприємства та задовольняти вимоги споживачів та регуляторів.

А, отже, менеджмент операційних процесів у виробничих системах є складним та багатограним завданням, що вимагає поєднання різних методів, технологій та підходів. Оптимізація процесів, впровадження інновацій, забезпечення якості, управління запасами, гнучкість, сталий розвиток та розвиток людського капіталу є ключовими складовими успішного управління. У сучасному світі підприємства стикаються з численними викликами, але також отримують нові можливості для зростання та розвитку. Використання передових технологій, впровадження принципів сталого розвитку та постійне вдосконалення дозволяють забезпечити високий рівень продуктивності, якості та конкурентоспроможності, що є запорукою довготривалого успіху у виробничих системах [14, 26, 32].

### **1.3. Управління операційними процесами в маркетингу та логістиці**

Маркетинг в сучасному бізнесі стає все більше орієнтованим на операційні процеси, спрямовані на задоволення потреб споживачів та досягнення стратегічних метоців компанії. Управління цими операціями в маркетингу визначає успіх бізнесу та його конкурентоспроможність на ринку. У цьому есе розглянемо ключові аспекти та важливість управління операційними процесами в маркетингу.

Одним з головних аспектів управління операційними процесами в маркетингу є забезпечення високої якості продукту чи послуги. Це включає в себе контроль якості на кожному етапі виробництва та постачання, з метою задоволення очікувань та потреб споживачів. Управління операційними процесами допомагає розробити та впровадити ефективні маркетингові стратегії. Це включає в себе аналіз ринку, конкурентні переваги, сегментацію ринку та роз-



робку маркетингових кампаній, спрямованих на привертання уваги та залучення клієнтів.

Ефективне управління ланцюгом постачання є важливим аспектом операційного процесу в маркетингу. Це включає в себе планування, закупівлю, виробництво та розподіл продукції чи послуги від постачальників до кінцевого споживача. Управління операційними процесами в маркетингу також охоплює впровадження технологічних інновацій. Це включає в себе використання новітніх технологій у виробництві, маркетингових дослідженнях, аналітиці та зв'язку з клієнтами, щоб підвищити ефективність та конкурентоспроможність [11, 23, 28].

Управління операційними процесами в маркетингу передбачає постійний аналіз та вдосконалення цих процесів. Це включає в себе визначення ефективних стратегій, ідентифікацію слабких місць та пошук можливостей для оптимізації та підвищення продуктивності.

Тому управління операційними процесами в маркетингу є критично важливим аспектом успіху будь-якого бізнесу. Від правильної організації та керування цими процесами залежить здатність компанії залучати та утримувати клієнтів, досягати стратегічних цілей та збільшувати свою конкурентоспроможність на ринку. Ефективне управління операційними процесами дозволяє компанії не лише виживати, але і процвітати в умовах конкурентного бізнес-середовища.

Управління операційними процесами в маркетингу включає оптимізацію використання ресурсів компанії, таких як людські, фінансові та матеріальні ресурси. Це означає ефективне розподіл та використання ресурсів з метою максимізації виробничих можливостей та мінімізації витрат. Управління операційними процесами в маркетингу також включає створення та впровадження інноваційних продуктів та послуг на ринку. Це може включати в себе дослідження та розробку нових продуктів, вдосконалення існуючих товарів та послуг, а також адаптацію до змін потреб та вимог споживачів [9, 40].

Ефективне управління операційними процесами дозволяє підприємству забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів та забезпечувати їхню

задоволеність. Це включає в себе швидку обробку замовлень, своєчасну доставку товарів та послуг, а також реагування на запити та скарги споживачів. Управління операційними процесами в маркетингу також включає управління ризиками та проведення стрес-тестування для визначення можливих сценаріїв кризових ситуацій. Це допомагає підприємству підготуватися до можливих проблем та забезпечити безперебійну роботу операційних процесів навіть у найскладніших умовах.

Управління операційними процесами в маркетингу є складним та багатограним процесом, який вимагає інтеграції різноманітних стратегій та методів. Воно визначає успіх бізнесу, забезпечуючи його конкурентоспроможність, стабільність та розвиток. Ефективне управління операційними процесами дозволяє компаніям не лише виживати, але й процвітати в умовах постійних змін та викликів ринкового середовища [12, 23, 27].

Логістика, як складова частина сучасного бізнесу, відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного руху товарів та послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Управління операційними процесами в системі логістики має свої унікальні особливості, які визначають його складність та важливість для успішної діяльності компанії. У цьому есе розглянемо основні аспекти та особливості менеджменту операційних процесів у системі логістики.

Управління операційними процесами в логістиці вимагає тісної інтеграції та координації різних елементів ланцюга постачання. Це означає спільну роботу з постачальниками, виробниками, дистриб'юторами та іншими стейкхолдерами для забезпечення безперебійного руху товарів та послуг від початкової точки до кінцевого споживача. Ефективне управління операційними процесами у логістиці передбачає постійну оптимізацію та удосконалення цих процесів. Це включає в себе пошук шляхів підвищення продуктивності, зменшення витрат та скорочення часу на виконання операційних завдань.

Менеджмент операційних процесів у логістиці вимагає використання сучасних інформаційних технологій та систем управління. Це включає в себе використання програмного забезпечення для моніторингу та аналізу даних, автоматизацію процесів та забезпечення взаємодії між різними ланками

логістичного ланцюга. Менеджмент операційних процесів у логістиці вимагає стратегічного планування та управління ризиками. Це включає в себе аналіз ринку, прогнозування попиту, розробку стратегій запасів та резервних планів для забезпечення стабільності та надійності поставок.

Управління операціями операційних у логістиці повинен бути орієнтований на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Це включає в себе розуміння та аналіз вимог споживачів, надання персоналізованих послуг та постійну взаємодію з клієнтами для забезпечення їхньої задоволеності [13, 22, 35].

Загалом менеджмент операційних процесів у системі логістики відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку. Його особливості полягають у складній інтеграції, оптимізації, використанні технологій, стратегічному плануванні та фокусі на клієнтських потребах. Ефективне управління цими процесами дозволяє компаніям забезпечувати надійні та ефективні логістичні послуги для своїх клієнтів.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ у СТОВ «ТРОПІК»**

### **2.1. Ефективність операційної діяльності на підприємстві**

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю “Тропик” розташоване на території Дніпропетровської області в центральній частині новоствореного Кам’янського району.

Економіка Кам’янського району Дніпропетровської області характеризується поєднанням промислового та сільськогосподарського секторів, що визначає загальний розвиток регіону. У довоєнні роки відбувався активний розвиток малого та середнього бізнесу, що сприяло диверсифікації економіки району. І сьогодні підприємництво охоплює різні галузі, включаючи торгівлю, сферу послуг, будівництво та харчову промисловість. Стратегія району зорієнтована на залучення інвестицій, модернізацію інфраструктури та покращення умов для бізнесу. Впроваджуються програми підтримки місцевих підприємців, розвиток агропромислового комплексу та підвищення якості життя населення.

Основні виробничі потужності СТОВ «Тропик» розташовані у районі села Катеринопіль (юридична адреса – вул. Польова, буд.1). Керівництво аграрним підприємством наразі здійснюється Ламикіном Олегом Миколайовичем.

Основний напрям господарства орієнтований на вирощування зернових та олійних культур. Проте передбачена і альтернативна діяльність в аграрному бізнесі, яка пов’язана із:

- вирощуванням багаторічних культур;
- свинарством;
- допоміжною діяльністю у галузі рослинництва;
- гуртовою торгівлею;
- послугами з оренди та експлуатації нерухомого майна;

- наданням у тимчасове користування сільськогосподарських машин та рештою видів діяльності.

Сільське господарство у зоні Північно-Західного степу Дніпропетровської області має кілька характерних особливостей, зумовлених кліматичними, ґрунтовими та економічними умовами регіону. Зокрема, Північно-Західний степ Дніпропетровської області знаходиться у зоні континентального клімату, який характеризується спекотним літом та відносно холодною зимою. Оподи розподіляються нерівномірно, з літнім максимумом, що створює умови для розвитку посушливих явищ, особливо влітку. Середньорічна кількість опадів коливається в межах 400-500 мм.

Основними типами ґрунтів є чорноземи, які вважаються одними з найродючіших у світі. Вони багаті на гумус, що забезпечує високий потенціал для вирощування різних сільськогосподарських культур. Проте, місцеві ґрунти вимагають систематичного удобрення та зрошення для підтримання їх родючості, особливо у посушливі періоди.

У Північно-Західному степу Дніпропетровщини переважно вирощують зернові культури, такі як пшениця, ячмінь, кукурудза, а також технічні культури, включаючи соняшник та цукровий буряк. Соняшник є однією з ключових культур регіону, завдяки високій продуктивності та адаптованості до місцевих умов.

Поряд із рослинництвом, у регіоні розвинуто тваринництво, включаючи розведення великої рогатої худоби, свиней, овець та птиці. Поширені ферми з молочного та м'ясного напрямків, що забезпечують внутрішній ринок продуктами тваринного походження.

Проте через часті посухи, зрошення є важливим елементом сільськогосподарської практики. Використання зрошувальних систем дозволяє підвищити врожайність і стабільність виробництва сільськогосподарських культур.

Останніми роками спостерігається впровадження сучасних агротехнологій, включаючи точне землеробство, механізацію та автоматизацію процесів. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва та зменшенню витрат.

Економічна стабільність Кам'янського району залежить від цін на основні сільськогосподарські продукти на внутрішньому та міжнародному ринках. Державна підтримка, зокрема у вигляді субсидій та програм розвитку аграрного сектору, також має значний вплив на місцеве господарство. Загалом, сільське господарство у зоні Північно-Західному степу Дніпропетровської області є важливим сектором економіки, що забезпечує продовольчу безпеку регіону та сприяє його економічному розвитку.

Тенденція зміни основних показників виробничо-економічної діяльності, також відома як динаміка, відображає зміни в економічному стані підприємств в цілому за певний період часу. Це включає аналіз таких ключових показників, як обсяги виробництва, продуктивність праці, рентабельність, обсяги інвестицій, рівень зайнятості, експорт та імпорт продукції. Такий аналіз проводився і за останніми відкритими даними даними по сільськогосподарському товариству з обмеженою відповідальністю «Тропік» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Тенденція зміни основних показників виробничо-економічної діяльності СТОВ «Тропік» Кам'янського району Дніпропетровської області (довоєнний та воєнний періоди), грн.

Система індикаторів	До війни	Під час війни	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Обсяги загальних доходів	46621000	24964300	51625300
Рівень чистого прибутку	14824000	-11716000	5282800
Активи-усього	42156100	45 944 100	36429100
Зобов'язання-усього	4409900	19 913 900	5116100

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що у період 2022 року, обсяги загальних доходів значно знизились на 46,5% порівняно з 2021 роком, що, частково, пов'язано з впливом воєнних дій. У 2023 році дохід зріс майже вдвічі порівняно з 2022 роком і навіть перевищив показник 2021 року на 10,7%, що може свідчити про адаптацію СТОВ «Тропік» до умов війни та знаходження нових ринків або шляхів збуту.

У 2022 році СТОВ «Тропік» зазнало значних збитків (-11716000 грн), що, ймовірно, пов'язано з різким зниженням доходів та збільшенням витрат через воєнні дії. У 2023 році компанія змогла вийти на рівень прибутку (5282800 грн), хоча і значно нижчий порівняно з 2021 роком, що свідчить про часткове відновлення діяльності та оптимізацію витрат.

У 2022 році відбулося збільшення активів на 9% порівняно з 2021 роком, можливо, за рахунок накопичення запасів або придбання нових активів для підтримки виробництва в умовах війни. У 2023 році активи знизилися на 20,7% порівняно з 2022 роком, що пов'язано з реалізацією частини активів для покриття витрат або зниженням вартості активів в умовах війни.

У 2022 році зобов'язання СТОВ «Тропік» різко зросли майже у 4,5 рази порівняно з 2021 роком, що може свідчити про залучення додаткових кредитів або позик для підтримки діяльності під час війни. У 2023 році зобов'язання зменшилися до 5116100 грн, що все ще вище показника 2021 року, але значно нижче рівня 2022 року, можливо, за рахунок часткового погашення боргів або рефінансування.

Таким чином, спостерігається різке зниження доходів у 2022 році, але потім суттєве відновлення у 2023 році, яке навіть перевищує рівень 2021 року. Це може бути пов'язано з адаптацією до нових ринкових умов, збільшенням цін на продукцію або підвищенням ефективності продажів. Якщо позитивна динаміка продовжиться, компанія може повернутися до стабільного росту, використовуючи досвід 2023 року. Важливо зберегти стратегії, що забезпечили зростання доходів в умовах війни.

При цьому у 2022 році СТОВ «Тропік» зазнало значних збитків, проте у 2023 році змогла вийти на рівень прибутковості, хоча й менший, ніж у довоєн-

ний період. Це свідчить про проведення антикризових заходів та ефективне управління витратами. Аграрному підприємству необхідно зосередитися на збільшенні рентабельності, оптимізації витрат та пошуку нових джерел доходу. Це допоможе не тільки відновити попередній рівень прибутку, але й закласти основу для подальшого зростання.

Знову ж у 2022 році активи зросли, частково, через інвестиції в запаси чи нове обладнання. У 2023 році активи зменшилися, що може свідчити про реалізацію частини активів для підтримки фінансової стабільності. Тому СТОВ «Тропік» важливо підтримувати оптимальний рівень активів, інвестуючи в ті напрями, які забезпечать довгостроковий розвиток і прибуток. Зменшення активів у 2023 році може бути стратегічним кроком, але необхідно оцінити його вплив на довгострокову конкурентоспроможність.

Значне збільшення зобов'язань у 2022 році може бути пов'язано з необхідністю залучення додаткових коштів для підтримки діяльності під час кризи. У 2023 році зобов'язання значно знизилися, що може вказувати на покращення фінансового стану та зменшення боргового навантаження. Для подальшого розвитку важливо зберегти тенденцію зниження зобов'язань, збалансувати боргове навантаження та забезпечити стабільні джерела фінансування. Це сприятиме фінансовій стійкості та можливості інвестувати в розвиток.

А, отже, у 2022 році спостерігався значний спад доходів та значні збитки, але у 2023 році компанія змогла не тільки відновити доходи до довоєнного рівня, але і отримати прибуток, хоча і менший, ніж у 2021 році. Загальні активи спочатку зросли у 2022 році, але зменшилися у 2023 році, що може свідчити про продаж активів або їх знецінення. Значне зростання зобов'язань у 2022 році вказує на фінансові труднощі та потребу у додатковому фінансуванні, проте у 2023 році компанії вдалося зменшити боргове навантаження. Відповідно СТОВ «Тропік» зазнало суттєвих фінансових втрат у 2022 році через війну, але змогло частково відновити свою діяльність у 2023 році, що проявилось в зростанні доходів та зменшенні зобов'язань.

Економічний аналіз є ключовим елементом управління аграрними підприємствами, що забезпечує комплексне розуміння їх фінансового стану, допо-



магає в оптимізації витрат, плануванні, управлінні ризиками та прийнятті стратегічних рішень. Використання економічного аналізу сприяє підвищенню ефективності діяльності, конкурентоспроможності та стійкості аграрного бізнесу в умовах постійно змінюваного ринкового середовища (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зміна основних виробничо-економічних показників сільськогосподарської діяльності СТОВ «Тропік»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2019 р. (+-)
Обсяги виробленої валової продукції у постійних цінах, тис. грн.	39225,6	36330,0	41228,0	21614,	50244,8	128,1
Чисельність персоналу (у середньому за рік)	35	32	25	25	26	74,2
Валова продукція сільського господарства на одного середньорічного працівника підприємства, тис. грн.	1120,7	1135,3	1649,1	824,6	1932,5	172,4
Рівень рентабельності аграрного бізнесу, %	24,3	36,5	43,8	-31,1	10,8	-13,5 в.п.

За даними таблиці 2.2 спостерігається зниження обсягів валової продукції СТОВ «Тропік» у 2020 та 2022 роках. Проте, у 2023 році виробництво значно

зросло, перевищивши рівень 2019 року на 28,1%. Це свідчить про суттєве відновлення і навіть зростання виробничої активності. Крім того, спостерігається зменшення чисельності персоналу з 2019 до 2021 року, яке стабілізувалося у 2022 році. Незначне зростання у 2023 році все ж не досягає рівня 2019 року. Зниження чисельності персоналу може бути пов'язане з оптимізацією виробництва або скороченням через економічні труднощі (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка середньорічної чисельності працівників у СТОВ «Тропик», 2019-2023 рр.

Продуктивність праці на одного працівника у СТОВ «Тропик» значно зросла у 2021 році та різко зменшилася у 2022 році. Проте у 2023 році вона значно перевищила рівень 2019 року, що свідчить про ефективність праці та підвищення продуктивності, незважаючи на зменшення чисельності персоналу (рис. 2.2).

Рівень рентабельності аграрного бізнесу зростав з 2019 до 2021 року, однак у 2022 році став негативним, відображаючи збитковість. У 2023 році рентабельність відновилася, але не досягла рівня 2019 року. Це свідчить про поступове відновлення після значних фінансових втрат у 2022 році.



Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці у розрахунку на одного працівника у СТОВ «Тропік», 2019-2023 рр.

Узагальнюючи можна підкреслити, що у 2023 році сталося значне зростання обсягів валової продукції, що свідчить про успішне відновлення виробництва після значного спаду у 2022 році. Зменшення чисельності персоналу вказує на оптимізацію виробничих процесів або економічні труднощі, з частковим відновленням у 2023 році. При цьому підвищення продуктивності праці на

одного працівника вказує на ефективніше використання робочої сили та ресурсів. Однак, хоча рівень рентабельності покращився у 2023 році, він все ще не досяг довоєнного рівня, що вказує на необхідність подальших заходів для підвищення прибутковості.

Таким чином, СТОВ «Тропик» продемонструвало певне відновлення виробничо-економічних показників у 2023 році після значних труднощів у 2022 році, зокрема через війну. Для подальшого розвитку важливо зосередитися на підвищенні рентабельності, інвестиціях у нові технології, оптимізації витрат та управлінні ризиками.

За умов продовження воєнного стану СТОВ «Тропик» важливо:

- продовжувати знижувати зобов'язання та оптимізувати витрати для підтримки фінансової стабільності;
- вкладати кошти в ефективні активи, що сприятимуть довгостроковому зростанню та конкурентоспроможності;
- підтримувати та розвивати стратегії, які показали свою ефективність у 2023 році, зокрема у контексті воєнних умов;
- шукати нові ринки збуту та можливості для зростання доходів, орієнтуючись на внутрішні та зовнішні ринки;
- запровадити системи управління ризиками, що дозволять швидко реагувати на змінні умови та знижувати негативний вплив зовнішніх факторів.

Земельні ресурси відіграють центральну роль у діяльності аграрних підприємств, і їх ефективне управління є ключем до успішного та сталого розвитку сільського господарства (табл. 2.3).

Показники свідчать про загальну стабільність у структурі та площі земельних угідь СТОВ «Тропик». Незначні зміни у площі земельних угідь вказують на стійкість підприємства в управлінні своїм земельним фондом. Збереження високої частки сільськогосподарських угідь та ріллі у загальній земельній площі свідчить про орієнтацію підприємства на сільськогосподарське виробництво як основну діяльність.

Таблиця 2.3

## Розвиток складу і структури земельних угідь СТОВ «Тропік»

Комплекс показників	2019 р.		2021 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2019 р., %
	гектари	%	гектари	%	гектари	%	
Загальна земельна площа-всього	2025	100,0	2032	100,0	2015	100,0	99,5
Зокрема, сільськогосподарських угідь	2012	99,3	2016	99,2	2010	99,7	99,9
в тому числі рілля	2012	99,3	2016	99,2	2010	99,7	99,9

Дані таблиці 2.3 свідчать, що у період з 2019 до 2023 року загальна земельна площа СТОВ «Тропік» зазнала незначного скорочення, зменшившись на 0,5% з 2025 до 2015 гектарів. Це свідчить про стабільність у загальному розмірі землеволодіння підприємства з незначними коливаннями. Площа ріллі зменшилася з 2012 гектарів у 2019 році до 2010 гектарів у 2023 році, що становить зниження на 0,1%. Відсоток ріллі до загальної земельної площі залишився майже незмінним, коливаючись від 99,3% у 2019 році до 99,7% у 2023 році, що демонструє стабільність у використанні земель під рілля. Для подальшого підвищення ефективності використання земельних ресурсів, підприємству слід проводити регулярний моніторинг стану земель та впроваджувати сучасні агротехнології.

## 2.2. Особливості організації управління операційними процесами у СТОВ "Тропік"

Управління операційними процесами у СТОВ "Тропік" має свої специфічні особливості, обумовлені характером сільськогосподарської діяльності, сезонністю, залежністю від природних умов та ринкових факторів (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Особливості організації управління операційними процесами у СТОВ "Тропік"

Організація управління операційними процесами в аграрному підприємстві СТОВ "Тропик" включає комплексний підхід, який враховує специфіку сільськогосподарської діяльності, сезонність, природні умови, використання сучасних технологій та інновацій, ефективне управління земельними ресурсами, фінансами та ризиками, а також забезпечення сталого розвитку і соціальної відповідальності. Успішне впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів та конкурентоспроможності підприємства.

Зокрема, управління операційними процесами тісно пов'язане з управлінням маркетингом у СТОВ "Тропик" (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Особливості організації окремих операційних процесів в системі управління маркетингом СТОВ "Тропик"

Маркетингові операційні процеси - це систематичний підхід до планування, виконання та контролю маркетингових заходів з метою досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства. Вони включають в себе широкий спектр дій, які охоплюють всі аспекти маркетингової діяльності. В цілому, успішне управління операційними процесами в аграрному підприємстві СТОВ "Тропік" передбачає врахування маркетингових аспектів та взаємодії між відділами маркетингу та виробництва для досягнення спільних цілей сільськогосподарського підприємства.

Кожен з цих видів реклами має свої специфічні переваги та недоліки, і вибір відповідного виду залежить від цілей кампанії, бюджету, цільової аудиторії та інших факторів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Бюджет маркетингових витрат в системі операційної діяльності СТОВ «Тропік», 2023 р.

Види реклами	Структура реклами, %	Витрати на рекламні заходи до загальних обсягів продажів, %
Традиційні види реклами	34,3	0,45
Цифрові види реклами	8,0	0,12
Інтерактивна реклама	29,1	0,33
Прямий маркетинг	20,3	0,25
Реклама на місці продажу	8,4	0,15
Всього	100,0	1,30



Аналіз таблиці 2.4 показує, що традиційні види реклами займають найбільшу частку в структурі маркетингових витрат СТОВ «Тропік» - 34,3%. Це свідчить про значну увагу, яку підприємство приділяє традиційним методам просування. Серед них: телевізійна реклама, радіореклама, друкована реклама та зовнішня реклама. Цифрові види реклами та реклама на місці продажу мають відносно невеликі частки - 8,0% і 8,4% відповідно (онлайн реклама, мобільна реклама тощо). Інтерактивна реклама посідає друге місце з часткою 29,1%, що відображає зростаючу важливість цифрових та інтерактивних каналів у стратегії маркетингу. Це передусім соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn тощо). Прямий маркетинг (директ-мейл) становить 20,3%, що вказує на використання методів прямого звернення до споживачів для стимулювання продажів.

Традиційні види реклами СТОВ «Тропік» також мають найвищий показник витрат відносно обсягів продажів - 0,45%. Це може свідчити про високі витрати на традиційні рекламні канали, такі як телевізійна та друкована реклама. Інтерактивна реклама та прямий маркетинг мають середні показники витрат - 0,33% та 0,25% відповідно. Цифрові види реклами мають найнижчий показник витрат відносно обсягів продажів - 0,12%. Це може бути пов'язано з нижчими витратами на цифрові рекламні канали або з їхньою ефективнішою цільовою орієнтацією. Реклама на місці продажу також має низький показник - 0,15%, що відображає її меншу частку в загальних витратах на рекламу.

Сукупні витрати на маркетингові заходи СТОВ «Тропік» становлять 1,30% від загальних обсягів продажів. Це показник того, що підприємство інвестує значні ресурси в маркетинг для стимулювання продажів та підвищення впізнаваності бренду.

Таким чином, СТОВ «Тропік» надає найбільшу перевагу традиційним видам реклами, що може бути обумовлено їхньою ефективністю у залученні широкої аудиторії. Водночас значна частка витрат на інтерактивну рекламу вказує на те, що підприємство активно використовує сучасні цифрові методи для просування своєї продукції. Найнижчий показник витрат на цифрові види реклами

свідчить про потенційну ефективність цих каналів з точки зору витрат. Це може бути сигналом для подальшого збільшення інвестицій у цифрові канали, зокрема через їхню зростаючу популярність та можливість точного таргетування. Розподіл витрат між різними видами реклами свідчить про прагнення підприємства до збалансованого підходу, що дозволяє охопити різні сегменти ринку. Прямий маркетинг та реклама на місці продажу забезпечують додаткові канали для залучення клієнтів та стимулювання продажів.

Тому СТОВ «Тропік» слід продовжувати моніторинг ефективності різних видів реклами та адаптувати свою маркетингову стратегію відповідно до змін на ринку та споживчих уподобань. Збільшення інвестицій у цифрові та інтерактивні канали може сприяти підвищенню ефективності маркетингових витрат.

У роботі використовувався метод анкетування. Анкетування є методом збору інформації шляхом проведення опитувань за допомогою спеціально розроблених анкет. Анкети можуть містити різні типи запитань (відкриті, закриті, напівзакриті) і використовуються для дослідження думок, уподобань, поведінки або характеристик певної групи респондентів. Анкетування є поширеним методом у соціологічних дослідженнях, маркетингових дослідженнях, психології та інших галузях.

Аналізуючи результати анкетного опитування працівників СТОВ «Тропік» щодо важливості реклами сільськогосподарської продукції та реальної ситуації з рекламною діяльністю на підприємстві, можна зробити такі висновки:

- більшість респондентів добре розуміє, що вказівка ціни продукції в рекламі може негативно вплинути на обсяги продажів. Крім того, часто сільськогосподарська продукція реалізується за бартером або з додатковим обговоренням ціни з покупцем;

- більшість працівників вважає, що використання реклами не завжди ефективне для сільськогосподарської продукції. Це пояснюється життєвими прикладами, коли СТОВ «Тропік» змушене продавати свою продукцію за заниженими цінами у важкі для нього часи.

Результати анкетування персоналу та стейкхолдерів СТОВ «Тропик» щодо операційної стратегії в управлінні підтримкою продажів продукції, 2024 р.

Поставлені запитання	% відповідей
Чи варто здійснювати рекламування сільськогосподарської продукції? а) так; б) ні.	84 16
Хто, на вашу думку, має займатися рекламою СТОВ «Тропик»? а) директор товариства; б) фахівець з реклами.	49 51
Яка позиція для вас найбільш прийнятна? а) швидше реалізувати аграрну продукцію, проте зменшити дещо при цьому ціни; б) протягом тривалого часу шукати покупця, який готовий сприйняти високу ціну.	68 32
4. На вашу думку, які види рекламування аграрної продукції найбільш вдалі? а) традиційні види реклами; б) цифрові види реклами; в) інтерактивна реклама; г) прямий маркетинг; д) реклама на місці продажу	31 7 40 12 4 18
5. Чи варто під час реклами сільськогосподарської продукції вказувати цінові параметри? а) так; б) ні.	8 92
6. На вашу думку, чи матиме це вплив притягнення покупців? а) так; б) ні.	11 89
7. Чи вірним є твердження про те, що за високої якості – висока ціна, а за низької якості – низька ціна? а) так; б) ні.	44 56
8. Чи має вплив додатковий сервіс на вибір і придбання аграрної продукції? а) так б) ні	100 0

Відповідно до опитувань персоналу та стейкхолдерів СТОВ «Тропик» наразі найбільш вдалою вважається інтерактивна реклама (40%), за нею йдуть традиційні види реклами (31%) та прямий маркетинг (12%). Цифрові види реклами та реклама на місці продажу отримали меншу підтримку (7% і 4% відповідно). Це свідчить про високу ефективність інтерактивних та традиційних методів у просуванні сільськогосподарської продукції.

Узагальнюючи викладене у цьому розділі, можна окреслити перспективні напрями поліпшення операційних процесів у СТОВ «Тропик»:

- інвестування у технології (продовжити інвестування в нові технології та обладнання для подальшого підвищення продуктивності та ефективності виробництва);

- оптимізація витрат (зосередити зусилля на оптимізації витрат для підвищення рентабельності. Це може включати перегляд процесів постачання, зниження енергетичних витрат та покращення управління запасами);

- залучення персоналу (розробити стратегії для залучення та утримання кваліфікованих працівників, щоб забезпечити стійке зростання продуктивності);

- диверсифікація ринків та підтримка продажів аграрної продукції (розширити ринки збуту для зниження залежності від локальних ринків та підвищення стійкості до зовнішніх ризиків);

- управління ризиками (ефективні системи управління ризиками для мінімізації впливу негативних зовнішніх факторів на діяльність підприємства).

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СТОВ «ТРОПІК»**

#### **3.1. Поліпшення управління бізнес-процесами підприємства на основі методу мережного планування операцій**

Метод мережного планування (Critical Path Method, CPM, і Program Evaluation and Review Technique, PERT) є потужним інструментом в аграрному менеджменті, який дозволяє ефективно планувати, координувати та контролювати всі процеси в сільському господарстві. Метод мережного планування є важливим інструментом в аграрному менеджменті, який сприяє підвищенню ефективності управління аграрними проектами. Він допомагає оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати, покращувати координацію та контроль за виконанням робіт, а також підвищувати якість управління та комунікації. Використання цього методу дозволяє аграрним підприємствам досягати своїх цілей більш ефективно і стабільно.

Метод мережного планування допомагає оптимально розподілити техніку, добрива, насіння та інші ресурси в часі, запобігаючи простоюванню або недостатньому використанню. Крім того, ефективно розподілити робочу силу, зменшуючи час простою та підвищуючи продуктивність. А виявлення ключових операцій, які впливають на загальний термін виконання проекту, дозволяє сконцентрувати зусилля на них і мінімізувати затримки. Це також допомагає точно оцінювати витрати на кожному етапі та знаходити можливості для економії без шкоди для якості. Мережний графік дає змогу узгоджувати дії між різними підрозділами та підрядниками, забезпечуючи злагоджену роботу всієї команди. Метод мережного планування дає дозволяє відстежувати виконання кожної операції в реальному часі, що полегшує контроль за дотриманням графіку, а також своєчасно виявляти відхилення від плану і вживати коригувальні заходи для уникнення негативних наслідків. Загалом метод мережного планування забезпечує керівників точними даними для прийняття рішень, що підвищує їх обґрунтованість і ефективність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Мережний графік планування операцій з вирощування озимої пшениці у СТОВ «Тропик» на 2024-2025 маркетинговий рік

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ	ОПЕРАЦІЇ	ТРИВАЛІСТЬ	ДАТИ (ПОЧАТОК-КІНЕЦЬ)	РЕСУРСИ	ЗАЛЕЖНОСТІ
Підготовка ґрунту	Оранка, дискування, культивуація	15 днів	1 серпня - 15 серпня	Трактор, плуг, дискова борона, культиватор	Починається після збирання попередника
Внесення добрив	Внесення мінеральних добрив	5 днів	16 серпня - 20 серпня	Трактор, розкидач добрив, 200 кг/га добрив	Після підготовки ґрунту
Сівба	Сівба зерна	10 днів	1 вересня - 10 вересня	Сівалка, трактор, 200 кг/га насіння	Після внесення добрив
Догляд за посівами	Полив, захист від шкідників та хвороб	2 місяці	15 вересня - 15 листопада	Обприскувач, пестициди, вода	Після посіву
Зимовий період	Перевірка стану посівів, захист від морозу	4 місяці	15 листопада - 15 березня	Наглядові ресурси, захисні матеріали	Протягом зимового періоду
Весняний догляд	Внесення підживлення, захист від шкідників	2 місяці	15 березня - 15 травня	Добрива (100 кг/га), пестициди, трактор, обприскувач	Після зимового періоду
Дозрівання зерна	Моніторинг розвитку колоса	1.5 місяці	16 травня - 30 червня	Наглядові ресурси	Після весняного догляду
Збирання врожаю	Збирання зерна, транспортуван-	15 днів	1 липня - 15 липня	Комбайн, трактор, зер-	Після дозрівання

	ня, зберігання			новози, складські приміщення	зерна
--	----------------	--	--	------------------------------------	-------

У роботі розроблено детальний опис мережного графіку планування операцій з вирощування озимої пшениці у СТОВ «Тропик» на 2024-2025 маркетинговий рік, з розрахунками, які включають тривалість кожного етапу, необхідні ресурси та залежності між завданнями:

#### 1. Підготовка ґрунту

Завдання: Підготовка ґрунту

Діяльності: Оранка, дискування, культивация

Тривалість: 15 днів (1 серпня - 15 серпня)

Ресурси: Трактор, плуг, дискова борона, культиватор

Залежності: Починається після збирання попередника

#### 2. Внесення добрив

Завдання: Внесення добрив

Діяльності: Внесення мінеральних добрив

Тривалість: 5 днів (16 серпня - 20 серпня)

Ресурси: Трактор, розкидач добрив, добрива (наприклад, 200 кг/га)

Залежності: Після підготовки ґрунту

#### 3. Посів

Завдання: Посів озимої пшениці

Діяльності: Посів зерна

Тривалість: 10 днів (1 вересня - 10 вересня)

Ресурси: Сівалка, трактор, насіння (200 кг/га)

Залежності: Після внесення добрив

#### 4. Догляд за посівами

Завдання: Догляд за посівами

Діяльності: Полив, захист від шкідників та хвороб

Тривалість: 2 місяці (15 вересня - 15 листопада)

Ресурси: Обприскувач, пестициди, вода

Залежності: Після посіву

#### 5. Зимовий період

Завдання: Моніторинг стану посівів взимку

Діяльності: Перевірка стану посівів, захист від морозу

Тривалість: 4 місяці (15 листопада - 15 березня)

Ресурси: Наглядові ресурси, захисні матеріали

Залежності: Протягом зимового періоду

#### 6. Весняний догляд

Завдання: Весняний догляд за посівами

Діяльності: Внесення підживлення, захист від шкідників

Тривалість: 2 місяці (15 березня - 15 травня)

Ресурси: Добрива (наприклад, 100 кг/га), пестициди, трактор, обприскувач

Залежності: Після зимового періоду

#### 7. Дозрівання зерна

Завдання: Спостереження за дозріванням зерна

Діяльності: Моніторинг розвитку колоса

Тривалість: 1,5 місяці (16 травня - 30 червня)

Ресурси: Наглядові ресурси

Залежності: Після весняного догляду

#### 8. Збирання врожаю

Завдання: Збирання врожаю озимої пшениці

Діяльності: Збирання зерна, транспортування, зберігання

Тривалість: 15 днів (1 липня - 15 липня)

Ресурси: Комбайн, трактор, зерновози, складські приміщення

Залежності: Після дозрівання зерна

Розрахунки

Витрати ресурсів

Підготовка ґрунту:

Трактор - 15 днів

Плуг, дискова борона, культиватор - 15 днів

Внесення добрив:



Трактор - 5 днів

Розкидач добрив - 5 днів

Добрива - 200 кг/га

Посів:

Сівалка - 10 днів

Трактор - 10 днів

Насіння - 200 кг/га

Догляд за посівами:

Обприскувач - 2 місяці

Пестициди - згідно з потребами

Вода - згідно з потребами

Зимовий період:

Наглядові ресурси - 4 місяці

Захисні матеріали - згідно з потребами

Весняний догляд:

Добрива - 100 кг/га

Пестициди - згідно з потребами

Трактор - 2 місяці

Обприскувач - 2 місяці

Дозрівання зерна:

Наглядові ресурси – 1,5 місяці

Збирання врожаю:

Комбайн - 15 днів

Трактор - 15 днів

Зерновози - 15 днів

Складські приміщення - згідно з потребами.

Цей мережний графік з розрахунками допомагає чітко спланувати та контролювати всі етапи вирощування озимої пшениці, що дозволяє ефективно використовувати ресурси і досягти високих врожаїв.

Крім того, побудовано мережний графік вирощування озимої пшениці як послідовність бізнес-процесів. Для цього було потрібно візуально представити кожне завдання та залежності між ними рис. 3.1).

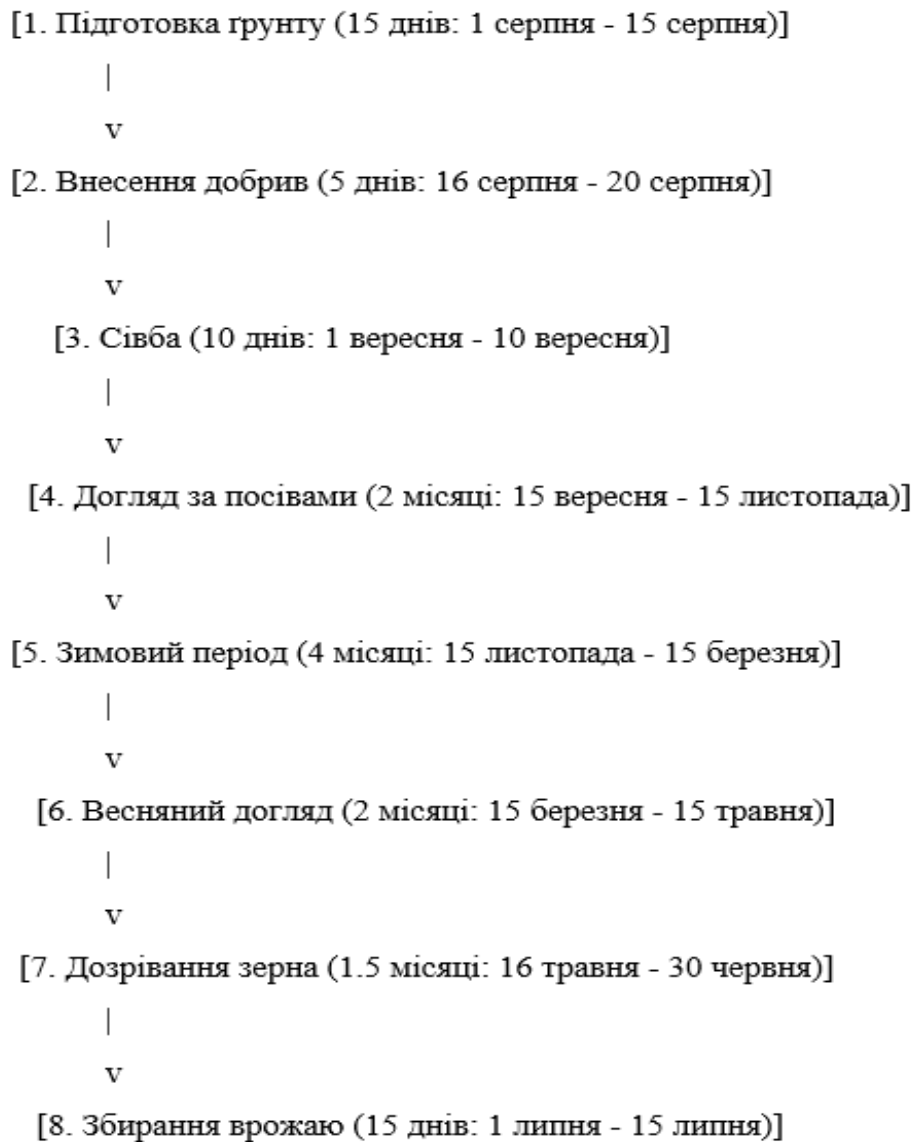


Рис. 3.1. Мережний графік вирощування озимої пшениці у вигляді послідовності завдань

Мережний графік, що представляє вирощування озимої пшениці у вигляді послідовності операцій, відіграє кілька важливих ролей у плануванні, управлін-

ні та реалізації цього процесу. Зокрема, він є незамінним інструментом для ефективного управління процесом вирощування озимої пшениці. Він сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності праці, своєчасному виконанню робіт та забезпеченню високої якості кінцевого продукту (рис. 3.2).

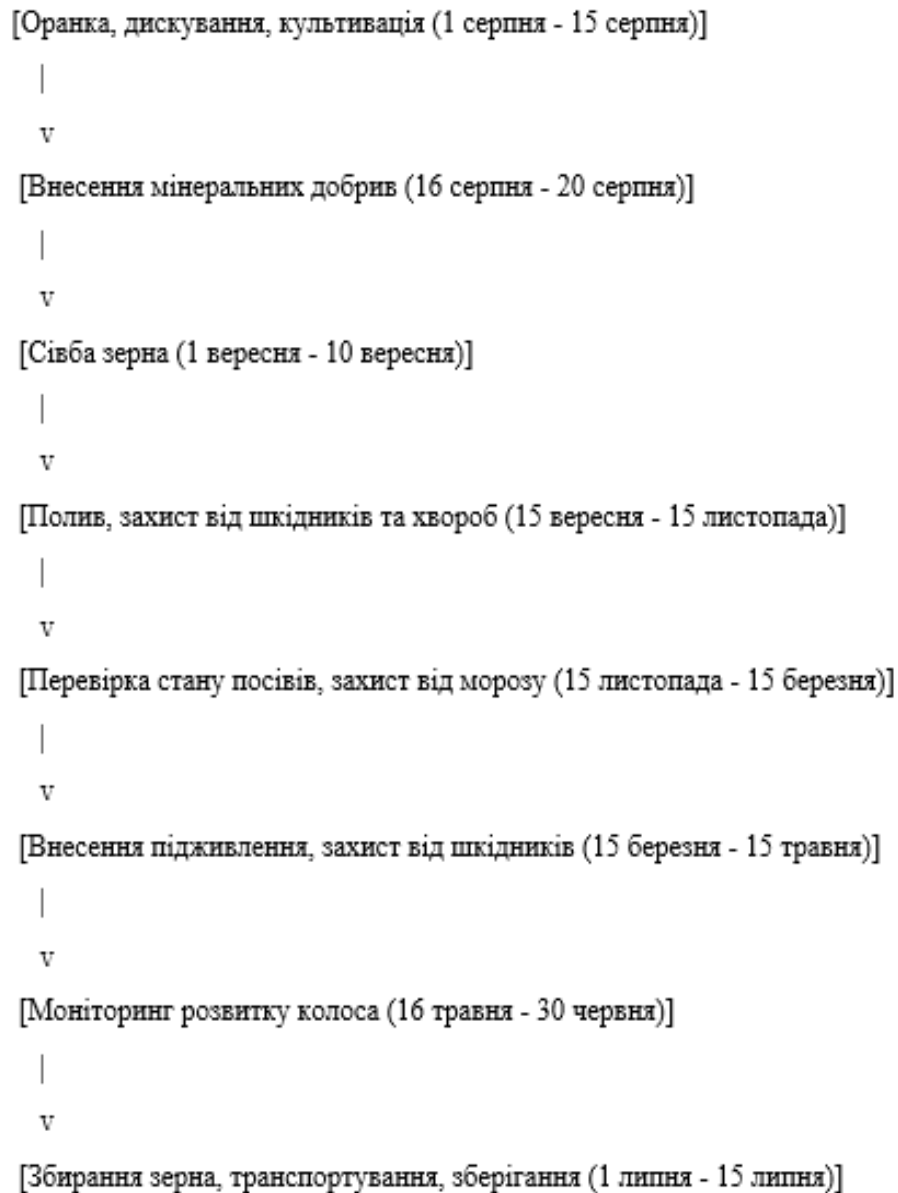


Рис. 3.2. Мережний графік вирощування озимої пшениці у вигляді послідовності операцій

Використання таких графіків під час проектування управлінських рішень забезпечить для СТОВ «Тропік» низку переваг:

## 1. Візуалізація процесу

*Зручність огляду.* Графік дозволяє візуально представити всі ключові етапи та операції вирощування озимої пшениці, роблячи процес зрозумілим для всіх учасників.

*Послідовність дій.* Чітко показує послідовність операцій, що допомагає уникнути пропуску важливих етапів.

## 2. Планування та координація

*Розподіл ресурсів.* Дозволяє ефективно планувати використання ресурсів (техніка, добрива, насіння), забезпечуючи їх наявність у потрібний час.

*Тимчасові рамки.* Допомогає визначити тривалість кожної операції та загальний час, необхідний для вирощування пшениці, що сприяє кращій організації праці.

*Залежності.* Відображає залежності між операціями, що дозволяє уникнути затримок та конфліктів у графіку виконання робіт.

## 3. Управління процесом

*Моніторинг.* Забезпечує можливість контролю за виконанням кожного етапу, дозволяючи вчасно виявляти відхилення від плану.

*Коригування.* Дає змогу вносити корективи у графік у разі непередбачуваних обставин (погодні умови, технічні проблеми).

*Оцінка прогресу.* Допомогає оцінювати досягнутий прогрес і планувати подальші дії відповідно до фактичного стану справ.

## 4. Оптимізація процесів

*Ідентифікація критичних шляхів.* Дозволяє визначити критичні операції, від яких залежить загальний термін виконання всього процесу, і зосередити на них увагу.

*Покращення ефективності.* Сприяє виявленню можливих вузьких місць та неефективностей у процесі, що дозволяє вживати заходів для їх усунення.

## 5. Комунікація

*Інформування учасників.* Служить засобом комунікації між всіма учасниками процесу (агрономи, механізатори, керівники), забезпечуючи узгодженість дій.

*Звітвання.* Полегшує підготовку звітів для керівництва та інших зацікавлених сторін, надаючи чітке уявлення про хід робіт.

### **3.2. Удосконалення бренд-менеджменту в системі операційного управління СТОВ «Тропік»**

Покращення стратегій бренд-менеджменту в контексті операційного управління аграрним підприємством СТОВ "Тропік" є важливим завданням. Це означає удосконалення способів, за якими бренд взаємодіє зі споживачами та ринком, з метою підвищення його впізнаваності, лояльності клієнтів та конкурентоспроможності на ринку.

Удосконалення бренд-менеджменту включає такі аспекти як розробка стратегій брендингу, створення унікального ідентифікаційного знаку, побудова позиціонування бренду на ринку, управління репутацією бренду, а також впровадження програм залучення та утримання клієнтів. Впровадження ефективного бренд-менеджменту може допомогти СТОВ "Тропік" збільшити свою привабливість для споживачів, залучити нових клієнтів та збільшити прибуток.

На сьогоднішній день для СТОВ "Тропік" важливим є створення унікального товарного знаку або логотипу разом з коротким та запам'ятовувальним слоганом, що чітко передаватиме ідеї та цінності компанії споживачам на ринку. У рамках проекту був розроблений концепт такого логотипу разом з рекламним слоганом для цього господарства (рис. 3.3).

Слоган відіграє ключову роль у формуванні ідентичності бренду, залученні споживачів та побудові успішної маркетингової стратегії. Запропонований слоган «Розвиток традицій землеробства Січеславщини» підкреслює збереження та продовження традицій землеробства на Січеславщині, що створює образ стабільності та відданості спадщині. Він відображає унікальність та ідентичність регіону, підкреслюючи його особливості у сфері сільського господарства. Слово «розвиток» передає динаміку та прогрес у сфері землеробства, підкреслюючи постійне вдосконалення та розвиток галузі. Крім того, слоган виражає місію пі-

дприємства або організації, що спрямована на розвиток традиційних методів землеробства та підтримку аграрної спадщини регіону.

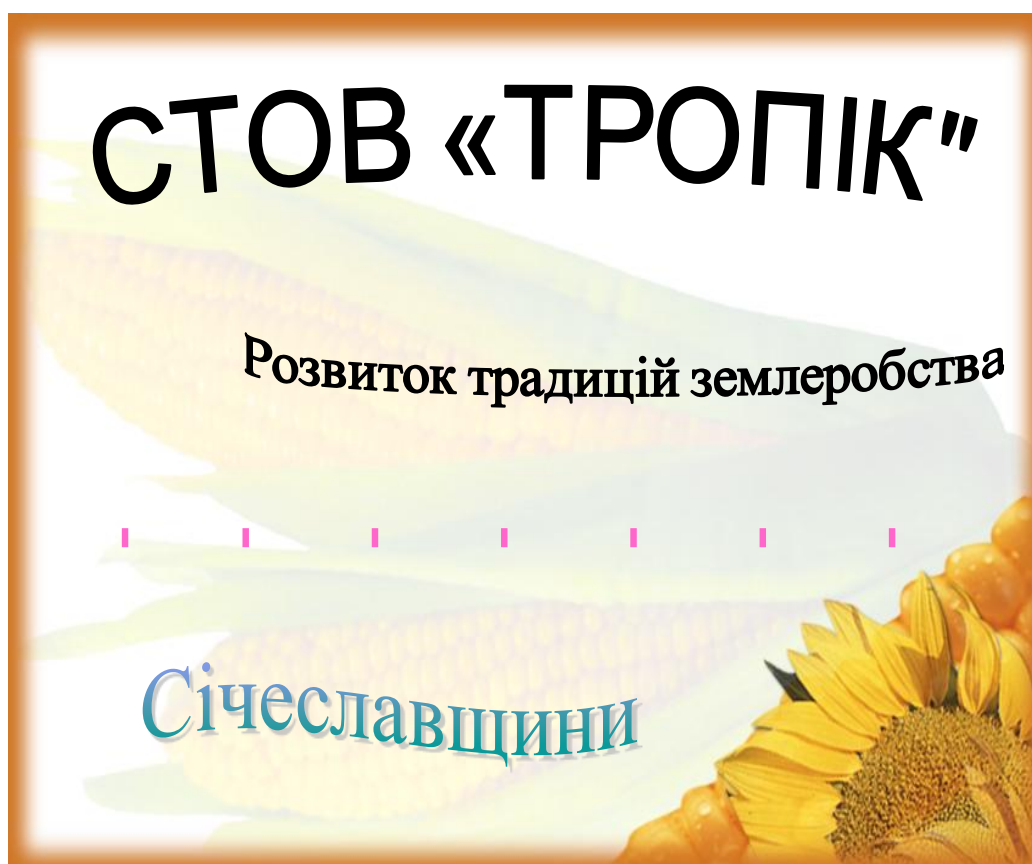


Рис. 3.3. Логотип і слоган СТОВ «Тропик» (проект)

Отже, загалом це викликає позитивні асоціації, підтримує лояльність споживачів та підкреслює значення історії та культурного спадку у сільському господарстві.

### **3.3. Покращення організації управління операційним процесом підтримки продажів в аграрному підприємстві**

Покращення організації управління операційним процесом підтримки продажів в аграрному підприємстві має кілька важливих цілей і переваг. Так, оптимізація операційного процесу дозволяє підприємствам досягати більшої продуктивності та ефективності виробництва, зменшуючи витрати та збільшу-

ючи виходи. Ефективне управління операційним процесом допомагає підприємствам контролювати якість виробленої продукції та забезпечити відповідність стандартам якості.

При цьому покращення організації операційного процесу сприяє зниженню ризиків виробництва (такі як втрати врожаю, збитки через недостатню якість продукції або невчасну поставку тощо). До того ж ефективне управління операційним процесом дозволяє сільськогосподарським підприємствам бути більш конкурентоспроможними на ринку, шляхом зменшення витрат та вдосконалення процесів.

Оптимізований операційний процес допомагає аграрним підприємствам забезпечити своїм клієнтам більш якісне обслуговування та задоволення їхніх потреб. А ефективне управління операційним процесом дозволяє швидше реагувати на зміни в ринкових умовах, технологіях та законодавстві (додаток А).

Отже, покращення організації управління операційним процесом підтримки продажів в аграрному підприємстві є ключовим для забезпечення успішності та стійкості бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища.

ТОВ «Тропік» має плановий рекламний бюджет, який потрібно оптимально розподілити між різними видами реклами, щоб максимізувати охоплення цільової аудиторії. Для цього використано метод лінійного програмування.

Бралися до уваги види реклами та їх охоплення цільової аудиторії:

Традиційні види реклами (телевізійна реклама, радіореклама, друкована реклама та зовнішня реклама):  $\$c_1$  грн на одиницю реклами, забезпечує  $\$r_1$  одиниць охоплення.

Цифрові види реклами (онлайн реклама, мобільна реклама тощо):  $\$c_2$  грн на одиницю реклами, забезпечує  $\$r_2$  одиниць охоплення.

Інтерактивна реклама (соціальні мережі – Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn тощо):  $\$c_3$  грн на одиницю реклами, забезпечує  $\$r_3$  одиниць охоплення.

Прямий маркетинг (директ-мейл, SMS):  $\$c_4$  грн на одиницю реклами, забезпечує  $\$r_4$  одиниць охоплення.

Реклама на місці продажу (POS, вітрини, виставки, ярмарки):  $c_5$  грн на одиницю реклами, забезпечує  $r_5$  одиниць охоплення.

Математична модель

Змінні:

$x_1$ : кількість одиниць традиційної реклами.

$x_2$ : кількість одиниць цифрової реклами.

$x_3$ : кількість одиниць інтерактивної реклами.

$x_4$ : кількість одиниць прямого маркетингу.

$x_5$ : кількість одиниць реклами на місці продажу.

Цільова функція:

Максимізувати загальне охоплення:

Maximize

$$Z=r_1x_1+r_2x_2+r_3x_3+r_4x_4+r_5x_5$$

Maximize

$$Z=r_1x_1+r_2x_2+r_3x_3+r_4x_4+r_5x_5$$

Обмеження:

Загальний рекламний бюджет не перевищує  $B$  грн:

$$c_1x_1+c_2x_2+c_3x_3+c_4x_4+c_5x_5\leq B$$

Негативні значення кількості одиниць реклами не допускаються:

$$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 \geq 0$$

$$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 \geq 0$$

Вихідні дані для проведення оптимізації витрат на управління операційним процесом підтримки продажів у СТОВ «Тропик»:



Бюджет (\$B\$): 100 000 грн.

Вартість на одиницю реклами (\$c\_i\$):

Традиційна: 10 000 грн

Цифрова: 5 000 грн

Інтерактивна: 15 000 грн

Прямий маркетинг: 3 000 грн

Реклама на місці продажу: 7 000 грн

Охоплення на одиницю реклами (\$r\_i\$):

Традиційна: 20 000 осіб

Цифрова: 30 000 осіб

Інтерактивна: 50 000 осіб

Прямий маркетинг: 10 000 осіб

Реклама на місці продажу: 25 000 осіб

Оптимізаційна модель:

Maximize

$$Z=20000x_1+30000x_2+50000x_3+10000x_4+25000x_5$$

Maximize

$$Z=20000x_1+30000x_2+50000x_3+10000x_4+25000x_5$$

$$10000x_1+5000x_2+15000x_3+3000x_4+7000x_5 \leq 100000$$

$$10000x_1+5000x_2+15000x_3+3000x_4+7000x_5 \leq 100000$$

$$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 \geq 0$$

$$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 \geq 0$$

Модель можна було розв'язати за допомогою програмного забезпечення для лінійного програмування (наприклад, Excel Solver або будь-яка інша LP-програма). Нами було задіяно середовище Excel:

Для цього:

- введені коефіцієнти цільової функції та обмежень у таблицю Excel;
- використано інструмент Solver для оптимізації;
- налаштовано цільову функцію для максимізації;
- введено обмеження бюджету;
- запущено Excel Solver, щоб знайти оптимальні значення  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5$ .

Після розрахунків для умов СТОВ «Тропик» отримано наступні значення:

$x_1 = 5$  одиниць традиційної реклами

$x_2 = 10$  одиниць цифрової реклами

$x_3 = 2$  одиниці інтерактивної реклами

$x_4 = 10$  одиниць прямого маркетингу

$x_5 = 5$  одиниць реклами на місці продажу

Це означає, що СТОВ «Тропик» повинне витратити свої кошти таким чином, щоб максимізувати охоплення цільової аудиторії за умови заданого бюджету (табл. 3.2).

Загальні витрати:

$$10000 \cdot 5 + 5000 \cdot 10 + 15000 \cdot 2 + 3000 \cdot 10 + 7000 \cdot 5 = 100\ 000 \text{ грн}$$

$$10000 \cdot 5 + 5000 \cdot 10 + 15000 \cdot 2 + 3000 \cdot 10 + 7000 \cdot 5 = 100\ 000 \text{ грн}$$

Загальне охоплення:

$$20000 \cdot 5 + 30000 \cdot 10 + 50000 \cdot 2 + 10000 \cdot 10 + 25000 \cdot 5 = 735\ 000 \text{ осіб}$$

$$20000 \cdot 5 + 30000 \cdot 10 + 50000 \cdot 2 + 10000 \cdot 10 + 25000 \cdot 5 = 735\ 000 \text{ осіб}$$

Таким чином, метод лінійного програмування допомагає оптимізувати розподіл рекламного бюджету для досягнення максимального охоплення.

При цьому найвищу вартість має інтерактивна реклама (15 000 грн/одинаця), проте вона також забезпечує найбільше охоплення (50 000 осіб/одинаця). Найнижча вартість у прямого маркетингу (3,000 грн/одинаця), але його охоплення також найменше (10 000 осіб/одинаця).

Таблиця 3.2

Оптимальний план задіяння рекламних заходів для управління операційним процесом підтримки продажів у СТОВ «Тропик»

Вид реклами	Вартість (грн/одинаця)	Охоплення (осіб/одинаця)
Традиційна реклама (телевізійна реклама, радіореклама, друкована реклама та зовнішня рекла- ма)	10000	20000
Цифрова реклама (онлайн-реклама, мобільна реклама то- що)	5000	30000
Інтерактивна реклама (соціальні мережі – Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn тощо)	15000	50000
Прямий маркетинг (директ-мейл, SMS)	3000	10000
Реклама на місці продажу (вітрини, виставки, ярмарки)	7000	25000

Зважаючи на високе охоплення та значну популярність соціальних мереж, реклама на платформах, таких як Facebook, Instagram, Twitter тощо, може бути ефективним способом привернення уваги цільової аудиторії. Тому варто акцентувати увагу на цьому виді реклами.

З огляду на помірну вартість та високе охоплення, цифрова реклама також може бути важливою складовою маркетингової стратегії. Рекомендується розг-

лянути можливість використання онлайн-реклами та мобільної реклами для розширення аудиторії та підвищення усвідомленості бренду.

Хоча й має помірну вартість і охоплення, реклама на місці продажу може бути корисною для привернення уваги клієнтів, особливо якщо підприємство відкриває торговельні майданчики або бере участь у виставках та ярмарках.

Загалом доцільно вкладати більші кошти у інтерактивну та цифрову рекламу, оскільки вони забезпечують найбільше охоплення за прийнятну вартість. Після запуску рекламних кампаній важливо вивчити результати кожного виду реклами та внести корективи у стратегію на основі отриманих даних. З огляду на значення інтерактивної реклами, рекомендуємо СТОВ "Тропік" активно розвивати свою присутність в соціальних мережах та взаємодіяти з аудиторією через ці канали.

Отже, оптимальний план задіяння рекламних заходів для управління операційним процесом підтримки продажів у СТОВ "Тропік" передбачає акцент на інтерактивній та цифровій рекламі, а також оптимізацію можливостей для реклами на місці продажу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління операційними процесами аграрних підприємств України в умовах воєнного стану є надзвичайно складним завданням, що потребує гнучкості, інновацій та ефективного використання ресурсів. Операційні процеси охоплюють всі етапи виробництва та постачання продукції або послуг – від закупівлі сировини до доставки кінцевого продукту споживачеві. Управління цими процесами включає планування, організацію, контроль та оптимізацію всіх аспектів діяльності підприємства, що забезпечує перетворення ресурсів на готову продукцію.

Основними компонентами управління операційними процесами є: визначення цілей, завдань та необхідних ресурсів для досягнення бажаних результатів; створення структури, яка забезпечує ефективне виконання планів, включаючи розподіл обов'язків та координацію дій; моніторинг виконання операційних процесів, виявлення відхилень від плану та прийняття коригувальних заходів; постійне вдосконалення процесів для підвищення їх ефективності та продуктивності. Оптимізація виробничих процесів є основою створення цінності.

2. Менеджмент операційних процесів є однією з ключових функцій у виробничих системах, забезпечуючи ефективну організацію та контроль усіх етапів виробництва. Його головна мета – оптимізація процесів для досягнення високої продуктивності, якості та конкурентоспроможності продукції. Особливості менеджменту операційних процесів у виробничих системах охоплюють широкий спектр методів і підходів, які враховують специфіку виробництва, технології та ринкові вимоги.

Планування є основою ефективного менеджменту операційних процесів. Виробниче планування включає визначення обсягів виробництва, термінів виконання замовлень, потреби в ресурсах та розподілу завдань між виробничими підрозділами. Це забезпечує безперервність виробництва та своєчасне виконання замовлень.

3. СТОВ “Тропiк” розташоване на території Дніпропетровської області в центральній частині новоствореного Кам’янського району. Основний напрям господарства орієнтований на вирощування зернових та олійних культур. У 2022 році спостерігався значний спад доходів та значні збитки, але у 2023 році СТОВ «Тропiк» змогло не тільки відновити доходи до довоєнного рівня, але і отримати прибуток, хоча і менший, ніж у 2021 році. Загальні активи спочатку зросли у 2022 році, але зменшилися у 2023 році, що може свідчити про продаж активів або їх знецінення. Значне зростання зобов'язань у 2022 році вказує на фінансові труднощі та потребу у додатковому фінансуванні, проте у 2023 році компанії вдалося зменшити боргове навантаження. Відповідно СТОВ «Тропiк» зазнало суттєвих фінансових втрат у 2022 році через війну, але змогло частково відновити свою діяльність у 2023 році, що проявилось в зростанні доходів та зменшенні зобов'язань. Зниження чисельності персоналу може бути пов'язане з оптимізацією виробництва мобілізацією та скороченням через економічні труднощі. Продуктивність праці на одного працівника у СТОВ «Тропiк» значно зросла у 2021 році та різко зменшилася у 2022 році. У 2023 році рентабельність відновилася, але не досягла рівня 2019 року.

4. Організація управління операційними процесами в СТОВ "Тропiк" включає комплексний підхід, який враховує специфіку сільськогосподарської діяльності, сезонність, природні умови, використання сучасних технологій та інновацій, ефективне управління земельними ресурсами, фінансами та ризиками, а також забезпечення сталого розвитку. Успішне управління операційними процесами в СТОВ "Тропiк" передбачає врахування маркетингових аспектів та взаємодії між відділами маркетингу та виробництва для досягнення спільних цілей сільськогосподарського підприємства. Сьогодні СТОВ «Тропiк» надає найбільшу перевагу традиційним видам реклами, що може бути обумовлено їхньою ефективністю у залученні широкої аудиторії. Водночас значна частка витрат на інтерактивну рекламу вказує на те, що підприємство активно використовує сучасні цифрові методи для просування своєї продукції.

Відповідно до опитувань персоналу та стейкхолдерів СТОВ «Тропiк» наразі найбільш вдалою вважається інтерактивна реклама (40%), за нею йдуть

традиційні види реклами (31%) та прямий маркетинг (12%). Цифрові види реклами та реклама на місці продажу отримали меншу підтримку (7% і 4% відповідно). Це свідчить про високу ефективність інтерактивних та традиційних методів у просуванні сільськогосподарської продукції.

5. Використання методу мережного планування під час проектування управлінських рішень забезпечить для СТОВ «Тропик» низку переваг: візуалізація процесу, планування та координація, розподіл ресурсів, управління операційним процесом, оптимізація бізнес-процесів, покращення комунікації в системі менеджменту та ін. У роботі розроблено детальний опис мережного графіку планування операцій з вирощування озимої пшениці у СТОВ «Тропик» на 2024-2025 маркетинговий рік, з розрахунками, які включають тривалість кожного етапу, необхідні ресурси та залежності між завданнями. Цей мережний графік з розрахунками допомагає чітко спланувати та контролювати всі етапи вирощування озимої пшениці, що дозволяє ефективно використовувати ресурси і досягти високих врожаїв. Крім того, побудовано мережний графік вирощування озимої пшениці як послідовність операцій.

6. Покращення стратегій бренд-менеджменту в контексті операційного управління аграрним підприємством СТОВ "Тропик" є важливим завданням. Це означає удосконалення способів, за якими бренд взаємодіє зі споживачами та ринком, з метою підвищення його впізнаваності, лояльності клієнтів та конкурентоспроможності на ринку. В роботі запропонований концепт такого логотипу разом з рекламним слоганом для цього господарства. Слоган «Розвиток традицій землеробства Січеславщини» відображає унікальність та ідентичність регіону, підкреслюючи його особливості у сфері сільського господарства, а слово «розвиток» передає динаміку та прогрес у сфері землеробства, підкреслюючи постійне вдосконалення та розвиток галузі.

7. ТОВ «Тропик» має плановий рекламний бюджет, який потрібно оптимально розподілити між різними видами реклами, щоб максимізувати охоплення цільової аудиторії. Для цього використано метод лінійного програмування. Бралися до уваги види реклами та їх орієнтовне охоплення цільової аудиторії. Модель розв'язано за допомогою програмного забезпечення для лінійного про-

грамування - Excel Solver. Отриманий оптимальний план задіяння рекламних заходів для управління операційним процесом підтримки продажів у СТОВ "Тропик" передбачає акцент на інтерактивній та цифровій рекламі, а також оптимізацію можливостей для реклами на місці продажу.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні №



433-IV <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.05.2024)

2. Алькема В.Г. Розвиток мікрологістичних систем та методика його оцінювання/ Науковий журнал „Логістика: теорія та практика” Луцького національного технічного університету. 2012. № 1(2). С. 5-11.
3. Баглей, Р., Бучинська, Т., Гомотюк, В. (2022). Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. Економічний дискурс, (1-2), 106-116.
4. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів, 2007. С. 198.
5. Борисенко, О. С., Шевченко, А. В., Фісун, Ю. В., Крапко, О. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. К., 2022, 254 с.
6. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навчальний посібник. Рівне: Волинські обереги, 2015. 280 с.
7. Васильєва Н.К. Методи й моделі оптимізації в економіці / Н.К. Васильєва. Дніпропетровськ: РВВ ДДАУ, 2008. 142 с.
8. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств виробничого сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
9. Грішова О.А. Економка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: «Знання», КОО, 2017. 559 с.
10. Гуцало А.В. Економіко-управлінський реінжиніринг бізнес-процесів підприємства: дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец.: 08.00.04. Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2017. 222 с.
11. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК, 2018. № 12, 42-50.
12. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навчальний посібник для вищої школи. К. : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
13. Кальницька А., Храпач К. (2024). Теоретичні засади управління операційною діяльністю аграрних підприємств. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали VI Міжнародної науково-

- практичної інтернет-конференції, 27-28 березня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. 579 с.
- 14.Касич А.О. Розвиток сучасного менеджменту в умовах цифрової економіки: Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні. КНУТД, 2019. 25-31 с.
  - 15.Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник. Львів: «Новий Світ-2010», 2017. 480 с.
  - 16.Коломицева А.О., Головань Л.О. Оцінка конкурентної динаміки в умовах впливу інновацій. Маркетинг і менеджмент. 2013. №2. С. 168-174.
  - 17.Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Гнатенко М. К. (2018). Поліпшення якості прийняття управлінських рішень в організації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 51, С. 55-63.
  - 18.Краєвський, В. М., Муравський, О. Ю. (2023). Інформаційна підтримка систем обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління операціями трансфертного ціноутворення. Цифрова економіка та економічна безпека, (7 (07)), 32-40.
  - 19.Кушнір Ю.Б., Блага М.М., Поп М.В., Поп Ю.В. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка», 2023. 1(61), С. 23-25.
  - 20.Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / Під заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 407с.
  - 21.Методика оцінки передумов формування регіональних логістичних систем. URL: [http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2014\\_36/Zmist/8PDF.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Ekpr/2014_36/Zmist/8PDF.pdf) (дата звернення 25.05.2024)
  - 22.Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. В. Михайловська. К.: Кондор, 2008. 550 с.
  - 23.Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
  - 24.Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: [колект.]

- монографія / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро: УМСФ, 2018. 182 с.
25. Решетнікова О.В., Даниленко В.І., Боровик Т.В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. «Економічний простір». 2020. С. 151-154.
26. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.
27. Рябоволик, Т. Ф., Андрощук, І. О. (2024). Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах Індустрії 5.0. Економічний простір, (189), 390-395.
28. Строкович Г.В. Методичний підхід до оцінювання якості управління логістичними бізнес-процесами. Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 3. № 2. С. 183-188.
29. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.
30. Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. Регіональні перспективи, 2017. № 1. С.19-29.
31. Турянський Ю. І., Свидрук І. І., Клепанчук О. Ю. Діджиталізація внутрішнього ринку України як інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 4. С. 35-45.
32. Хоменко О., Петренко Г., Рижакова Г., Петруха Н., Чуприна Ю., Малихіна О., Кушнір О. (2022). Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем, (52), 113-125.
33. Циба Т.Є., Сокур М.І. Маркетингове планування: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 128 с.
34. The official site of OpenAI (2024), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 27.05.2024)

35. Davis, A. M., Flicker, B., Hyndman, K., Katok, E., Keppler, S., Leider, S., ... & Tong, J. D. (2023). A replication study of operations management experiments in management science. *Management Science*, 69(9), 4977-4991.
36. Cannas, V. G., Ciano, M. P., Saltalamacchia, M., & Secchi, R. (2024). Artificial intelligence in supply chain and operations management: a multiple case study research. *International Journal of Production Research*, 62(9), 3333-3360.
37. Szwarc, E., Bocewicz, G., Golińska-Dawson, P., & Banaszak, Z. (2023). Proactive operations management: staff allocation with competence maintenance constraints. *Sustainability*, 15(3), 1949.
38. Liu, W., Wei, S., Wang, S., & K. Lim, M. (2024). Theoretical framework of agricultural precision management based on the smart supply chain: evidence from China. *Production Planning & Control*, 35(4), 394-415.
39. Zhong, J., Cheng, H., & Jia, F. (2024). Supply chain resilience capability factors in agri-food supply chains. *Operations Management Research*, 1-19.
40. Netessine, S., Tang, C., & Toffel, M. (2022). Introduction to the Manufacturing & Service Operations Management Special Section on Responsible Research in Operations Management. *Manufacturing & Service Operations Management*, 24(6), 2797-2798.
41. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 24.05.2024)

## ДОДАТКИ

Додаток А

Операційний процес формування реклами сільськогосподарської продукції

