

**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 МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАГНАЦІЇ  
ЕКОНОМІКИ**

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

**Здобувач**

Олександр ОРЕЛ

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

Марія ДЕМИДОВА

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** менеджменту і права

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

**Орел Олександр Віталійовичу**

**Тема роботи:** «Удосконалення менеджменту операційної діяльності підприємства в умовах стагнації економіки»

1. **Керівник роботи:** Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцентка

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

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 01 грудня 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статут та внутрішні правила господарювання, бухгалтерська звітність і фінансові звіти, плани виробництва і розпорядження про використання фінансових ресурсів, технічна документація на обладнання і технології, соціально-економічні звіти і дослідження, договори та контракти з постачальниками та покупцями, стратегічні та оперативні плани ТОВ «Побережне» Вінницької області.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) вивчити теоретичні засади операційного менеджменту підприємства у нестабільних умовах; 2) визначити основні проблеми управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах обмеженого економічного розвитку; 3) проаналізувати сучасний стан операційної діяльності аграрного підприємства в умовах стагнації економіки; 4) дослідити можливості впровадження сучасних методів управління (Lean, Six Sigma тощо) для підвищення ефективності операційної діяльності; 5) розробити рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах стагнації економіки.

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

- 1) Фінансові результати на одиницю продукції (соняшник) до та після впровадження технології Lean у ТОВ «Побережне»
- 2) Фінансові результати на одиницю продукції (озима пшениця) до та після впровадження концепції управління Six Sigma у ТОВ «Побережне»
- 3) Структура товарної продукції ТОВ «Побережне»
- 4) Динаміка обсягу валової продукції та основних фондів у ТОВ «Побережне»

### 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 теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2024	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2024	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2024	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2024	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувач

Олександр ОРЕЛ

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Удосконалення менеджменту операційної діяльності підприємства в умовах стагнації економіки»

**Кваліфікаційна робота містить:** 80 с., 7 рис., 24 табл., 1 додаток, 61 літературне джерело.

**Об'єкт дослідження:** операційна діяльність ТОВ «Побережна» в умовах стагнації національної економіки.

**Предмет дослідження:** методи та інструменти удосконалення управління операційною діяльністю підприємства в умовах обмеженого економічного зростання.

**Метою роботи** є розробка науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення менеджменту операційної діяльності підприємства в умовах стагнації економіки для підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат і покращення конкурентоспроможності.

**Методи дослідження:** аналіз і синтез, економіко-статистичний аналіз, метод експертних оцінок, моделювання, прогнозування тощо.

У роботі вивчено теоретичні засади операційного менеджменту підприємства у нестабільних умовах, визначено основні проблеми управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах обмеженого економічного розвитку, проаналізовано сучасний стан операційної діяльності аграрного підприємства в умовах стагнації економіки, досліджено можливості впровадження сучасних методів управління (Lean, Six Sigma тощо) для підвищення ефективності операційної діяльності, а також розроблено рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах стагнації економіки.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

операції, управління, агробізнес, Lean-менеджмент, Six Sigma, ефективність

## KEYWORDS

operations, management, agribusiness, Lean management, Six Sigma, efficiency

## ЗМІСТ

### ВСТУП

6

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

#### ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

9

1.1. Менеджмент операційної діяльності: сутність, цілі, завдання та сучасні виклики

9

1.2. Моделі та методи управління операційною діяльністю та його особливості в агробізнесі

15

1.3. Стратегії та інструменти удосконалення менеджменту операційної діяльності в умовах стагнації економіки

20

### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЙОГО ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

25

2.1. Рівень загальноорганізаційного розвитку сільськогосподарського підприємства

25

2.2. Аналіз організації операційної системи та бізнес-процесів у ТОВ «Побережне»

36

2.3. Ефективність управління операційними процесами на підприємстві

41

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

49

3.1. Поліпшення управління операційними процесами ТОВ «Побережне» через впровадження концепції Lean	49
3.2. Розвиток менеджменту бізнес-процесів у рослинництві аграрного підприємства на основі методу Six Sigma	57
3.3. Планування операційної стратегії розвитку товарного виробництва ТОВ «Побережне» за допомогою матриці профілювання	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	79

## ВСТУП

Аграрна галузь завжди була основою економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку як на внутрішньому ринку, так і експортну активність країни. Проте із початком повномасштабної війни Росії проти України, аграрний сектор зіткнувся з безпрецедентними викликами. Стагнація економіки, руйнування інфраструктури, окупація земель і втрати врожаю суттєво ускладнили діяльність агропідприємств. В таких умовах стає вкрай важливим ефективно управління операційними процесами для виживання та стабільного функціонування підприємств.

Військові дії призвели до низки суттєвих проблем, які негативно впливають на операційну діяльність аграрних підприємств. Це, зокрема, руйнування логістичної інфраструктури. Транспортні коридори та засоби доставки сільськогосподарської продукції постраждали через бойові дії, що призвело до порушень у постачанні сировини та реалізації продукції. Обмежений доступ до кредитних ресурсів, інфляційні процеси та зниження

купівельної спроможності населення ставлять під загрозу фінансову стійкість аграрних підприємств. Мобілізація працівників, міграція та зниження рівня зайнятості у сільській місцевості спричиняють дефіцит кваліфікованого персоналу. Частина сільськогосподарських угідь втрачена або стала непридатною через бойові дії та мінування територій, що обмежує можливості вирощування культур.

У відповідь на ці виклики підприємства повинні адаптувати свої операційні стратегії, орієнтуючись на підвищення ефективності, скорочення витрат і забезпечення гнучкості процесів. Так, для забезпечення своєчасного постачання сировини та вивезення продукції необхідно використовувати альтернативні логістичні маршрути, включаючи міжнародні коридори та розширення співпраці з місцевими партнерами. Важливо також впроваджувати цифрові системи управління логістикою, що дозволяють швидко реагувати на зміни умов [11, 23, 37].

Використання агротехнічних нововведень, таких як дрони для моніторингу полів, системи точного землеробства, автоматизація процесів збирання врожаю, дозволяють мінімізувати витрати та підвищити продуктивність навіть за обмежених ресурсів. Управління витратами через Lean та Six Sigma. В умовах стагнації важливо скоротити втрати ресурсів. Впровадження методів Lean Management дозволяє знизити витрати на необов'язкові операції, а Six Sigma – підвищити якість процесів, зменшуючи варіативність і відхилення. Аграрні підприємства мають зосередитися на управлінні ризиками через розвиток систем раннього попередження про загрози та побудову сценарних моделей. Це включає моніторинг військової обстановки, можливих змін у законодавстві та кліматичних умовах.

Незважаючи на виклики з мобілізацією та міграцією, підприємства можуть інвестувати у підвищення кваліфікації залишкового персоналу та використовувати можливості віддаленого управління операціями. Під час війни важливо зосереджуватися на стратегічних рішеннях, які допоможуть аграрним підприємствам не лише вижити, а й закласти основи для майбутнього відновлення. Використання державних і міжнародних програм підтримки,

розвиток локальних і регіональних ринків, а також впровадження сталих практик можуть стати ключем до відновлення аграрної галузі після закінчення війни.

Управління операційними процесами в умовах стагнації економіки та воєнного стану вимагає кардинальних змін у підходах до ведення аграрного бізнесу. Гнучкість, інноваційність і здатність адаптуватися до складних обставин стають вирішальними факторами для виживання і розвитку підприємств. Стратегічне планування, оптимізація процесів і співпраця з партнерами можуть допомогти аграрним підприємствам подолати виклики та створити основу для успішного майбутнього [15, 26, 57].

*Метою дослідження* є розробка науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення менеджменту операційної діяльності підприємства в умовах стагнації економіки для підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат і покращення конкурентоспроможності.

*Предметом дослідження* є методи та інструменти удосконалення управління операційною діяльністю підприємства в умовах обмеженого економічного зростання.

*Об'єктом дослідження* є операційна діяльність ТОВ «Побережна» в умовах стагнації національної економіки.

*Завдання магістерського дослідження:*

- вивчити теоретичні засади операційного менеджменту підприємства у нестабільних умовах;
- проаналізувати сучасний стан операційної діяльності аграрного підприємства в умовах стагнації економіки;
- визначити основні проблеми управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах обмеженого економічного розвитку;
- дослідити можливості впровадження сучасних методів управління (Lean, Six Sigma тощо) для підвищення ефективності операційної діяльності;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах стагнації економіки;



- оцінити ефективність запропонованих заходів на прикладі ТОВ «Побережне».

*Методи дослідження.* Аналіз і синтез літературних джерел та нормативних документів. Економіко-статистичний аналіз для оцінки ефективності операційної діяльності. Аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства в умовах стагнації. Метод експертних оцінок для визначення пріоритетних напрямків удосконалення менеджменту. Моделювання та прогнозування для оцінки впливу запропонованих заходів на показники діяльності підприємства.

*Інформаційні джерела.* Нормативно-правові акти та законодавчі документи, що регулюють операційну діяльність підприємств в Україні. Наукові праці та дослідження в галузі менеджменту операцій та економіки підприємств. Внутрішня документація підприємства (звітність, стратегічні плани, дані про операційні процеси). Статистичні дані про розвиток економіки в Україні та світі в умовах стагнації. Практичні рекомендації щодо впровадження методик Lean, Six Sigma та інших сучасних інструментів менеджменту тощо.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

### **1.1. Менеджмент операційної діяльності: сутність, цілі, завдання та сучасні виклики**

Менеджмент операційної діяльності – це ключовий елемент функціонування будь-якого підприємства, що забезпечує ефективне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Сучасні компанії, незалежно від галузі, зіштовхуються з різноманітними викликами, такими як глобалізація, технологічні зміни, економічна нестабільність та екологічні

ризика. В цих умовах грамотний менеджмент операційної діяльності стає визначальним чинником для досягнення стійкості та конкурентних переваг.

Операційна діяльність підприємства охоплює всі процеси, пов'язані зі створенням продуктів або послуг, їх перетворенням з ресурсів у готову продукцію. Це включає планування, організацію, виконання та контроль виробничих і допоміжних процесів. В основі операційного менеджменту лежить ефективне управління ресурсами - матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними, з метою забезпечення оптимальної продуктивності та якості.

Сутність операційного менеджменту полягає в тому, щоб розробити й впровадити системи, які мінімізують витрати, підвищують продуктивність та гарантують стабільну роботу підприємства навіть у складних ринкових умовах. Це можливо за рахунок вдосконалення процесів, впровадження інноваційних технологій і постійного моніторингу ефективності.

Основною метою операційного менеджменту є підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стабільного функціонування на ринку. Це досягається шляхом оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат, підвищення якості продукції та скорочення часу на виробництво. Однак ці цілі можуть варіюватися залежно від специфіки підприємства, його розміру та ринкової стратегії [12, 35, 46].

До ключових завдань менеджменту операційної діяльності відносяться:

- планування ресурсів (це завдання включає визначення потреб у матеріалах, обладнанні, робочій силі та фінансових ресурсах для виконання операційних завдань. Ефективне планування дозволяє уникати зайвих витрат і затримок);

- організація процесів (менеджмент операцій визначає, як саме виконуватимуться завдання, зокрема - які методи та технології будуть використані, яким буде розподіл праці, і як найкраще організувати робочий процес);

- контроль якості (забезпечення відповідності продукції або послуг певним стандартам якості є критично важливим для задоволення потреб споживачів та підтримки конкурентоспроможності);

- моніторинг і контроль (операційні процеси потребують постійного моніторингу для того, щоб вчасно виявляти відхилення від плану і оперативно вживати коригуючих заходів);

- оптимізація та вдосконалення (постійний пошук шляхів для підвищення ефективності операційної діяльності через вдосконалення процесів, впровадження новітніх технологій або зменшення витрат є одним із основних завдань) [5, 27, 55].

При цьому сучасні підприємства зіштовхуються з низкою викликів, які змушують переглядати традиційні підходи до менеджменту операційної діяльності, Це, наприклад:

1) *Технологічні зміни.* Автоматизація, штучний інтелект, роботизація та інші технологічні нововведення змінюють традиційні моделі управління операціями. Підприємства повинні швидко адаптуватися до нових технологій, щоб залишатися конкурентоспроможними.

2) *Глобалізація.* Розширення ринків і глобалізація виробництва створюють нові можливості, але також і нові ризики, пов'язані з логістикою, правовим регулюванням та культурними відмінностями.

3) *Економічна нестабільність.* Умови стагнації економіки, інфляція, нестабільність валютного ринку та обмежений доступ до фінансування змушують підприємства шукати нові шляхи для зменшення витрат і підвищення ефективності.

4) *Екологічна відповідальність.* Зростання інтересу до екологічних питань та сталого розвитку вимагає від підприємств перегляду підходів до використання ресурсів та управління відходами.

5) *Управління ризиками.* Сучасний бізнес середовище є високоризикованим. Підприємства повинні розробляти стратегії для управління

ризиками, включаючи фінансові, операційні та репутаційні ризики [3, 18, 33, 45].

Менеджмент операційної діяльності є життєво важливим для ефективного функціонування підприємства. Він спрямований на оптимізацію процесів, підвищення якості продукції та забезпечення рентабельності. Однак сучасний світ пред'являє нові вимоги, включаючи необхідність адаптації до технологічних змін, глобалізаційних процесів та екологічних викликів. У таких умовах підприємства повинні використовувати інноваційні підходи до управління операційною діяльністю, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати своє стійке зростання навіть в умовах економічної нестабільності.

У сучасному світі, де технологічні зміни, глобалізація та економічна нестабільність постійно вносять корективи в бізнес-процеси, підприємства повинні не тільки адаптуватися, а й активно шукати нові можливості для удосконалення операційної діяльності.

Успішна інтеграція цифрових технологій, таких як ERP-системи та Big Data, дозволяє підприємствам підвищити продуктивність та знизити витрати. Наприклад, ERP-системи забезпечують інтеграцію різних функцій компанії (виробництво, фінанси, управління запасами), що дозволяє автоматизувати процеси, підвищити прозорість та швидкість ухвалення рішень [4, 22].

Штучний інтелект (AI) змінює підходи до управління операціями шляхом прогнозування попиту, автоматизації рутинних операцій та поліпшення логістичних процесів. Наприклад, AI може аналізувати великі обсяги даних для оптимізації ланцюгів постачання, зменшуючи ризики та витрати на зберігання. Щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні бути гнучкими. Це передбачає можливість швидко змінювати масштаби виробництва або модифікувати продукцію відповідно до потреб ринку. Концепції Lean Manufacturing і Just-In-Time (JIT) дозволяють ефективно реагувати на зміни попиту і мінімізувати втрати.

Підприємства, які інтегрують стратегії сталого розвитку у свої операційні процеси, можуть зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити свою

репутацію. Зокрема, екологічно чисті технології, переробка відходів та зменшення викидів парникових газів стають невід'ємною частиною сучасного операційного менеджменту [13, 20, 36, 48].

Операційні ризики в умовах економічної та політичної нестабільності вимагають гнучкого та проактивного управління. Підприємства мають запроваджувати стратегії, спрямовані на диверсифікацію поставок, зниження залежності від окремих постачальників, а також використовувати фінансові інструменти для хеджування ризиків. Роль інновацій у менеджменті операційної діяльності підприємства стає дедалі важливішою в умовах швидкоплинних змін на ринку. Операційні інновації дозволяють досягати високих результатів при мінімальних витратах, що є особливо важливим в умовах жорсткої конкуренції та економічних обмежень.

Lean та Six Sigma. Ці методології стають базовими підходами для оптимізації процесів та підвищення якості. Lean орієнтований на усунення марнотратства, а Six Sigma – на зменшення варіабельності процесів і підвищення стабільності. Комбінація цих підходів дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність і покращувати якість продукції. Аналіз великих даних (Big Data). Використання Big Data дозволяє підприємствам прогнозувати майбутні тенденції, виявляти можливості для вдосконалення процесів та швидше реагувати на зміни в попиті. Наприклад, аналіз даних про поведінку споживачів може допомогти оптимізувати виробництво відповідно до актуальних запитів ринку.

Роботизація та автоматизація виробничих і управлінських процесів стають стандартом на сучасних підприємствах. Використання роботів та автоматизованих систем управління знижує ризик людських помилок, підвищує продуктивність та скорочує витрати на робочу силу. Менеджмент операційної діяльності підприємства є динамічним процесом, який постійно змінюється під впливом зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, технологічні інновації та глобалізація. Основна мета операційного менеджменту - забезпечити максимальну ефективність підприємства при оптимальному використанні ресурсів і високій якості продукції або послуг [9, 19, 39].

Сучасні підприємства повинні активно впроваджувати нові технології, такі як цифровізація, штучний інтелект, Lean та Six Sigma, щоб адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможними в складних ринкових умовах. Здатність швидко реагувати на виклики, інтегрувати інновації та бути стійкими до зовнішніх ризиків є ключовими факторами успіху в операційному менеджменті підприємств майбутнього.

Принципи операційного менеджменту є основними положеннями, які керують процесами управління виробничими й сервісними операціями для досягнення максимальної ефективності. Ці принципи допомагають оптимізувати роботу підприємства, підвищити якість продукції та зменшити витрати.

#### 1. Принцип оптимального використання ресурсів

Цей принцип передбачає максимально ефективне використання всіх наявних ресурсів - матеріальних, людських, фінансових та інформаційних. Мета полягає в тому, щоб досягти максимальних результатів при мінімальних витратах.

#### 2. Принцип безперервного покращення (Kaizen)

Основною ідеєю є постійне вдосконалення всіх процесів на підприємстві, навіть найдрібніших. Цей підхід допомагає знижувати витрати, підвищувати якість та ефективність роботи. Практика Kaizen заохочує залучення кожного працівника до процесу вдосконалення.

#### 3. Принцип орієнтації на клієнта

Усі операційні процеси повинні бути спрямовані на задоволення потреб клієнтів. Важливо створювати продукти чи надавати послуги, які відповідають очікуванням споживачів за якістю, ціною та термінами поставки.

#### 4. Принцип гнучкості

Гнучкість в операційному менеджменті дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкових умов, попиту або технологічних інновацій. Це включає можливість змінювати масштаби виробництва, адаптувати продукцію та процеси під нові вимоги ринку.

#### 5. Принцип стандартизації

Важливим аспектом управління операціями є стандартизація процесів та процедур. Це допомагає знизити варіативність, покращити контроль якості та підвищити передбачуваність результатів.

#### 6. Принцип управління якістю

Забезпечення високої якості на кожному етапі операційного процесу є важливим для досягнення конкурентоспроможності. Цей принцип включає постійний контроль і поліпшення якості продуктів або послуг, щоб відповідати вимогам клієнтів і стандартам ринку.

#### 7. Принцип мінімізації втрат (Lean)

Принцип Lean передбачає усунення всіх видів марнотратства — надлишкових витрат часу, матеріалів, ресурсів, що не приносять цінності для кінцевого продукту. Завдяки цьому підприємства можуть оптимізувати свої процеси та підвищити ефективність.

#### 8. Принцип управління ланцюгом поставок

Операційний менеджмент охоплює координацію всього ланцюга поставок, починаючи з постачальників сировини і закінчуючи кінцевим споживачем. Це дозволяє мінімізувати затримки, знизити витрати на логістику і забезпечити стабільність поставок.

#### 9. Принцип адаптивного планування

Операційний менеджмент має бути гнучким у плануванні виробничих потужностей, використанні обладнання та персоналу. Прогнозування попиту і можливість швидкого коригування планів дозволяють уникати надмірних витрат та забезпечувати відповідність запитам ринку.

#### 10. Принцип інтеграції процесів

Успішне управління операціями передбачає тісну взаємодію між різними функціями підприємства - виробництвом, закупівлями, логістикою, маркетингом і фінансами. Інтеграція цих процесів забезпечує єдину систему, яка працює на досягнення спільних цілей.

#### 11. Принцип управління ризиками

Операційні процеси завжди піддаються різним ризикам - від технічних збоїв до зовнішніх економічних факторів. Успішний операційний менеджмент

передбачає аналіз, оцінку і управління цими ризиками для зменшення їхнього впливу на діяльність підприємства.

## 12. Принцип ефективного використання часу (Just-In-Time)

Принцип «точно вчасно» (Just-In-Time, JIT) полягає в тому, що ресурси повинні надходити саме тоді, коли вони необхідні для виконання операційного процесу. Це дозволяє уникнути зайвих запасів, знижуючи витрати на їх зберігання [7, 21, 34, 60].

Принципи операційного менеджменту спрямовані на досягнення стабільної та ефективної діяльності підприємства. Вони допомагають оптимізувати ресурси, забезпечити високу якість продукції та швидко реагувати на ринкові зміни. Використання цих принципів дає можливість підприємствам залишатися конкурентоспроможними та досягати стратегічних цілей у складних умовах сучасної економіки.

## **1.2. Моделі та методи управління операційною діяльністю та його особливості в агробізнесі**

Управління операційною діяльністю є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якого підприємства, особливо в агробізнесі, де значну роль відіграють зовнішні фактори, такі як кліматичні умови, сезонність і потреба в швидкому прийнятті рішень. Ефективне управління операціями дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечити стабільну продуктивність та високу якість продукції. Моделі та методи операційного управління допомагають досягти цих цілей, адаптуючи процеси до специфіки аграрного сектору. Операційний менеджмент використовує різноманітні моделі управління, кожна з яких спрямована на оптимізацію процесів у різних галузях.

Модель Lean (ощадливого виробництва) Модель Lean спрямована на усунення всіх видів марнотратства у виробничих процесах, таких як надлишкові витрати часу, матеріалів і зусиль. В агробізнесі Lean дозволяє оптимізувати використання ресурсів, таких як насіння, добрива, вода та паливо, мінімізуючи витрати та збільшуючи рентабельність [6, 25, 32].



Модель Just-In-Time (JIT) Ця модель орієнтована на доставку ресурсів або виконання робіт саме тоді, коли вони потрібні. В агробізнесі JIT може використовуватися для оптимізації постачань добрив, кормів для тварин або обладнання, що знижує витрати на зберігання та підтримує свіжість продуктів. Наприклад, оптимізація часу збору врожаю і транспортування на ринки дозволяє зменшити втрати від псування продукції.

Модель Six Sigma Six Sigma акцентує увагу на поліпшенні якості продукції через зменшення варіабельності процесів. В агробізнесі це може означати контроль за якістю продукції на всіх етапах: від вибору сортів насіння до процесів обробки та зберігання врожаю. Модель дозволяє досягати стабільності та передбачуваності результатів.

Теорія обмежень фокусується на виявленні «вузьких місць» у процесах і їх усуненні для поліпшення загальної ефективності. В агробізнесі це може бути застосовано до всіх етапів виробництва - від виробничих процесів у полях до ланцюга постачань. Усунення таких обмежень допомагає підвищити продуктивність і оптимізувати витрати.

Модель планування потреб у матеріалах (MRP) використовується для визначення кількості матеріалів, необхідних для виробництва у певний час. В аграрному секторі це може включати планування закупівлі насіння, добрив та засобів захисту рослин, що дозволяє уникати як дефіциту, так і надлишку ресурсів.

Методи операційного управління мають важливе значення для успішного функціонування агропідприємств, де необхідно швидко реагувати на зміни умов ринку, погодних умов та інших факторів.

Прогнозування в агробізнесі є критично важливим для планування врожайності, обсягів продажів і попиту на продукцію. Завдяки використанню статистичних методів та технологій штучного інтелекту, підприємства можуть прогнозувати рівень попиту на продукцію та відповідно коригувати свої виробничі плани [10, 23, 36].

Лінійне програмування допомагає оптимізувати ресурси, такі як земля, вода і робоча сила, для максимізації врожаю або прибутку. У агробізнесі цей

метод може бути використаний для планування сівозміни, управління поливом або визначення оптимального рівня використання добрив для максимального врожаю.

В аграрній діяльності управління запасами включає контроль кількості та якості насіння, добрив, кормів, а також збереження готової продукції. Ефективне управління запасами дозволяє зменшити втрати від псування продукції та оптимізувати витрати на зберігання.

У сільському господарстві сезонність робіт створює високу залежність між етапами виробничого циклу. Метод критичного шляху (СРМ) дозволяє планувати й контролювати виконання різних проектів, таких як збирання врожаю або будівництво інфраструктури, для забезпечення виконання їх у найкоротші терміни.

Управління ризиками в агробізнесі є надзвичайно важливим через непередбачуваність погодних умов, ринкових коливань або політичних факторів. Аналіз ризиків дозволяє підприємствам оцінювати можливі загрози, наприклад, неврожай через посуху або зміни цін на ринку, та розробляти стратегії їх мінімізації [12, 29, 40].

Агробізнес має свої специфічні особливості, що робить управління операційною діяльністю складним, але критично важливим процесом. Однією з основних особливостей аграрного сектору є його залежність від сезонних циклів. Це вимагає ретельного планування всіх етапів виробництва, від посіву до збирання врожаю. Невчасне виконання операцій може призвести до значних втрат. Аграрний бізнес тісно пов'язаний з природними умовами, тому кліматичні зміни та погодні коливання мають значний вплив на операційну діяльність. Для зменшення ризиків необхідно враховувати прогнози погоди та застосовувати інноваційні технології, такі як дрони для моніторингу посівів або системи зрошування.

Сучасний агробізнес генерує велику кількість даних - від показників росту рослин до економічних даних про ринки збуту. Управління цими даними вимагає використання сучасних інформаційних систем і технологій. Операційний менеджмент в агробізнесі має включати заходи, спрямовані на

забезпечення сталого розвитку. Це включає управління використанням природних ресурсів, мінімізацію забруднення довкілля та застосування екологічно чистих методів виробництва.

Ефективне управління операційною діяльністю в агробізнесі вимагає використання різноманітних моделей та методів, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку та природних факторів. Впровадження сучасних моделей, таких як Lean, JIT або Six Sigma, та використання інноваційних методів прогнозування й управління проектами дозволяють агропідприємствам досягати високої продуктивності, мінімізувати втрати та знижувати ризики. Специфіка аграрного сектора вимагає особливої уваги до сезонності, залежності від природних умов і екологічних стандартів, що робить операційний менеджмент особливо важливим для стабільного розвитку цього бізнесу [17, 23, 42, 49].

Агробізнес зустрічається зі значними викликами, які впливають на операційне управління. Сучасні глобальні тенденції, технологічні зміни, екологічні вимоги та політичні чинники змінюють ландшафт аграрного сектора і вимагають адаптації методів та моделей управління операціями.

Одним із найбільших викликів для агробізнесу є зміна клімату, яка негативно впливає на виробництво та врожайність. Непередбачувані погодні умови, такі як посухи, повені або екстремальні температури, ставлять під загрозу операційні процеси підприємств. Для того, щоб зменшити вплив кліматичних змін, аграрні підприємства все більше інтегрують сучасні технології моніторингу погодних умов та прогнозування, а також використовують методи управління ризиками для захисту врожаїв.

Технологічні інновації відкривають нові можливості для ефективного управління операційною діяльністю. Цифрові технології, такі як дрони для моніторингу полів, точне землеробство, автоматизовані системи зрошення та роботи, стають ключовими інструментами в управлінні операціями. Впровадження інформаційних систем, таких як ERP (системи планування ресурсів підприємства), дозволяє підвищити прозорість процесів, точність даних та ефективність прийняття рішень.

Зростаюча глобалізація агробізнесу призвела до того, що багато підприємств стали частиною міжнародних ланцюгів постачання. Однак пандемії, економічні санкції та політичні конфлікти, такі як війна в Україні, поставили під загрозу стабільність постачання ресурсів, таких як насіння, добрива, техніка та продукти. Агробізнес має адаптуватися до цих викликів через диверсифікацію постачальників, укладання стратегічних партнерств і впровадження гнучких логістичних рішень.

Споживачі все більше звертають увагу на екологічність та безпечність продуктів харчування. Цей тренд вимагає від аграрних підприємств адаптації до нових стандартів якості, таких як органічна продукція, мінімізація використання хімікатів і зменшення викидів вуглецю. Управління операційною діяльністю повинно включати заходи для забезпечення відповідності вимогам екологічної сертифікації та впровадження сталих практик виробництва. Сучасний агробізнес знаходиться в умовах жорсткої конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Це змушує підприємства шукати нові способи оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничих процесів та інновацій у продуктах. Моделі Lean та Six Sigma стають ключовими інструментами для досягнення конкурентних переваг шляхом зниження витрат та підвищення якості [11, 19, 30, 59].

Управління людськими ресурсами є ще одним викликом для аграрного сектора. Залучення та збереження кваліфікованих працівників у сільській місцевості є складним завданням, враховуючи міграцію робочої сили до міських територій. Для подолання цього виклику підприємства мають інвестувати в навчання працівників, покращення умов праці та впровадження автоматизації для зменшення потреби в ручній праці.

Моделі та методи управління операційною діяльністю є ключовими елементами успішного функціонування агробізнесу в сучасних умовах. Lean, Six Sigma, Just-In-Time та інші методи допомагають підприємствам підвищувати ефективність, мінімізувати витрати і підтримувати якість продукції на високому рівні. Проте агробізнес стикається з багатьма викликами,

включаючи зміни клімату, глобалізацію, зростання вимог до якості продукції та складнощі з управлінням персоналом [5, 24, 51].

Управління операційною діяльністю в аграрному секторі потребує адаптивних підходів і впровадження інноваційних технологій, які допоможуть зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний розвиток в умовах глобальних змін. Сучасний агробізнес повинен інтегрувати цифрові рішення та технології, щоб відповідати вимогам ринку і долати виклики, які постійно виникають на шляху його розвитку.

### **1.3. Стратегії та інструменти удосконалення менеджменту операційної діяльності в умовах стагнації економіки**

Операційна стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії управління підприємством, яка безпосередньо впливає на його ефективність та здатність досягати поставлених цілей. Вона охоплює процеси планування, виконання і контролю операційних діяльностей, що включають виробництво, постачання, управління запасами та обслуговування клієнтів. У сучасних умовах, що характеризуються високою конкурентністю, швидкими змінами технологій та невизначеністю ринку, операційна стратегія стає ключовою для досягнення сталого розвитку підприємства.

Операційна стратегія забезпечує інтеграцію всіх функціональних підрозділів підприємства, що дозволяє досягати синергії між ними. Завдяки цьому підприємство може забезпечити якість продукції, оптимізувати витрати і скоротити час виконання замовлень. Зокрема, операційна стратегія включає визначення того, як використовувати ресурси, щоб досягти максимального ефекту при найменших витратах [13, 28, 61].

Крім того, операційна стратегія дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку. У сучасному бізнес-середовищі швидкі зміни в попиті, технологіях та конкурентних умовах вимагають гнучкості та здатності швидко реагувати на виклики. Операційна стратегія, яка постійно переглядається та

адаптується, стає важливим інструментом для підприємств, що прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність.

Операційна стратегія повинна чітко визначати цілі підприємства, що стосуються продуктивності, якості, вартості та обслуговування клієнтів. Ці цілі слугують орієнтиром для всіх операційних процесів і допомагають координувати зусилля всіх підрозділів підприємства. Важливим етапом у розробці операційної стратегії є аналіз ресурсів підприємства, включаючи людські, матеріальні та фінансові. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, що впливають на здатність підприємства реалізувати свої цілі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Операційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства [18]

Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети (стратегія як спосіб дій стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів). Поняття походить від поняття військова стратегія - наука про ведення війни, одна з областей військового мистецтва, вищий його прояв, яке

охоплює питання теорії й практики підготовки до війни, її планування та ведення, досліджує закономірності війни [15, 38].

Вона відповідає на питання, в яких бізнесах компанія повинна працювати, які ринки обслуговувати та як розподілити ресурси між різними підрозділами. Корпоративна стратегія формує основу для прийняття рішень на всіх рівнях управління і зазвичай охоплює такі аспекти, як злиття та поглинання, диверсифікація продукції, міжнародна експансія і стратегічні альянси.

Операційна стратегія, в свою чергу, зосереджується на реалізації корпоративної стратегії через управління щоденними операціями підприємства. Вона включає в себе питання, пов'язані з виробництвом, постачанням, управлінням якістю, логістикою та обслуговуванням клієнтів. Операційна стратегія забезпечує ефективність та продуктивність на всіх етапах виробничого процесу, що безпосередньо впливає на здатність підприємства виконувати свою корпоративну стратегію.

Корпоративна стратегія формує загальні пріоритети підприємства, які впливають на операційну діяльність. Наприклад, якщо корпоративна стратегія передбачає вихід на нові ринки, операційна стратегія повинна включати в себе адаптацію виробництв та логістичних процесів до вимог цих ринків. Це може включати налаштування виробничих потужностей, впровадження нових технологій або зміну асортименту продукції.

Ефективне управління ресурсами є ключовим аспектом зв'язку між корпоративною та операційною стратегією. Корпоративна стратегія визначає, які ресурси будуть розподілені між різними бізнес-одинацями, тоді як операційна стратегія визначає, як ці ресурси будуть використані. Наприклад, в умовах обмежених фінансових ресурсів, операційна стратегія може включати оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання існуючих ресурсів.

Ефективність виробничих процесів є ключовим аспектом операційної стратегії. Це може включати впровадження нових технологій, вдосконалення організації праці, автоматизацію та використання сучасних методів управління, таких як Lean і Six Sigma. Оптимізація виробництв дозволяє знизити витрати і

підвищити якість продукції. Сучасні підприємства повинні активно управляти своїм ланцюгом постачання, щоб забезпечити своєчасне постачання ресурсів і зниження витрат. Ефективна стратегія управління ланцюгом постачання передбачає вибір надійних постачальників, оптимізацію логістичних процесів і впровадження інформаційних технологій для моніторингу запасів і замовлень [11, 24].

Операційна стратегія повинна включати системи управління якістю, що дозволяють контролювати всі етапи виробничого процесу. Висока якість продукції є важливою конкурентною перевагою, що сприяє задоволенню потреб споживачів і підвищенню лояльності до бренду.

Сучасні підприємства стикаються з багатьма викликами в реалізації операційної стратегії. По-перше, це потреба в швидкій адаптації до змін у ринковому середовищі. Наприклад, пандемія COVID-19 показала, наскільки важливо бути готовими до неочікуваних змін і швидко реагувати на нові умови.

По-друге, конкуренція на ринку є безперервною. Підприємства повинні постійно вдосконалювати свої продукти та послуги, щоб задовольнити зростаючі вимоги споживачів. Водночас зростаюча потреба в інноваціях і технологічному розвитку вимагає від підприємств інвестування в нові рішення, що може бути складним завданням в умовах обмежених ресурсів.

По-третє, управління людськими ресурсами є критичним аспектом. Залучення, навчання та утримання кваліфікованих працівників стають важливими для реалізації операційної стратегії. Організації повинні створювати сприятливе середовище для роботи, пропонуючи можливості для професійного зростання та розвитку.

Операційна стратегія є важливим елементом менеджменту сучасного підприємства, що дозволяє досягати цілей і адаптуватися до викликів ринку. Чітке визначення цілей, оптимізація процесів, управління якістю та ланцюгом постачання - це основні складові, які забезпечують ефективність операційної діяльності. Проте підприємства також повинні бути готовими до викликів, що виникають у динамічному бізнес-середовищі.



Стагнація проявляється в депресивному характері виробництва, уповільненні інвестиційних процесів, хронічному недовантаженні підприємств, масовому безробітті. Відповідно до теорії стагнації стагнацію можна подолати широким впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, зниженням витрат виробництва, найбільш повним використанням економічного закону максимізації монопольного прибутку. На підставі аналізу механізму накопичення капіталу прихильники теорії стагнації приходять до висновку про необхідність усунення суперечностей між бажанням отримати максимальний сукупний дохід і недостатніми можливостями його використання. Основними факторами вирішення цієї суперечності, на їхній погляд, є технічний прогрес, вивіз капіталу в інші країни [9, 33].

Умови стагнації економіки ставлять перед операційним менеджментом нові вимоги. Важливою стає здатність досягати ефективності без значних інвестицій та залучення додаткових ресурсів. Тому стратегії, які спрямовані на оптимізацію поточних процесів, підвищення якості без значних витрат та гнучкість в управлінні ресурсами, набувають особливого значення. Також, в умовах обмеженого фінансування і непередбачуваності ринку, підприємства мають зосередитися на мінімізації ризиків. Це включає впровадження стратегій для зменшення залежності від одного постачальника або ринку [14, 58].

В умовах стагнації економіки ефективне управління операційною діяльністю стає основним фактором виживання та розвитку підприємств. Стратегії, такі як ощадливе виробництво, диверсифікація продуктів і ринків, а також інноваційні підходи до управління, допомагають зберігати конкурентні переваги та знижувати витрати.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЙОГО ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **2.1. Рівень загальноорганізаційного розвитку сільськогосподарського підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю "Побережне" здійснює сільськогосподарське виробництво на Вінничині у незначній віддаленості від обласного центру. Керівництво підприємством здійснюється Дегтяренком С.О.

Вінницька область розташована в лісостеповій зоні, що створює сприятливі умови для ведення сільського господарства. Рівень опадів тут достатній для вирощування більшості сільськогосподарських культур, а ґрунти регіону є переважно чорноземними, що забезпечує високу продуктивність сільськогосподарських угідь. Завдяки цьому Вінничина є одним із провідних виробників сільськогосподарської продукції в Україні.

Одним із головних напрямків аграрної спеціалізації Вінницької області є вирощування зернових культур. Зокрема, це пшениця, кукурудза, ячмінь та жито. Область займає провідні позиції в Україні за обсягами вирощування зерна, яке є основою для внутрішнього споживання, експорту та забезпечення сировини для харчової та переробної промисловості. Значну частку в аграрному секторі Вінничини займають олійні культури, зокрема соняшник та ріпак. Виробництво соняшникової олії є одним із пріоритетних напрямків розвитку місцевої агропромисловості, що сприяє експорту продукції на міжнародні ринки.

Землекористування є одним із найважливіших факторів функціонування аграрних підприємств, оскільки від розміру та ефективного використання земельних угідь залежить обсяг виробництва, продуктивність праці та фінансові результати. Останні десятиліття в Україні та світі спостерігаються значні зміни у площах землекористування аграрних підприємств. Ці зміни визначаються як економічними, так і політичними, екологічними та соціальними факторами. Аналіз тенденцій у цій сфері дозволяє оцінити перспективи розвитку сільськогосподарського сектора та ефективність аграрних реформ.

Аналіз тенденцій у зміні площ землекористування ТОВ „Побережне” є важливим інструментом для розуміння розвитку сільськогосподарського сектора. Рішення щодо збільшення або зменшення площ повинні базуватися на

врахуванні економічних, екологічних та соціальних факторів. У сучасних умовах аграрні підприємства мають орієнтуватися на сталий розвиток, який забезпечить довготривалу ефективність землекористування та гармонійний розвиток сільських територій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Тенденції у зміні площі землекористування ТОВ „Побережне”  
Вінницького району району Вінницької області

Критерій для порівняння	Рік					Порів- няння 2023 року з 2019, %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Уся площа земле- користування	3790,3	3795,2	3809,6	4425,2	4380,3	115,8
Обсяги сільськогосп одарських угідь в обробітку угідь	3790,3	3795,2	3809,6	4425,2	4380,3	115,8
Рілля в обробітку	3772,8	3775,9	3791,4	4350,1	4224,2	112,5

У таблиці 2.1 представлені дані про зміну площі землекористування ТОВ „Побережне” Вінницького району Вінницької області протягом періоду 2019-2023 років, включаючи тенденції до воєнного стану (2019-2021 роки) та під час воєнного стану (2022-2023 роки).

Період до воєнного стану (2019-2021 рр.). Уся площа землекористування

зростала поступово. У 2019 році вона становила 3790,3 га. У 2020 році площа збільшилася незначно - до 3795,2 га. У 2021 році площа досягла 3809,6 га. Загальне зростання за період 2019-2021 рр. склало 0,5%.

При цьому обсяги сільськогосподарських угідь в обробітку майже не відрізнялися від загальної площі землекористування. Кількість угідь також зросла незначно, відповідно до загальної площі землекористування, з 3790,3 га у 2019 році до 3809,6 га у 2021 році.

Рілля в обробітку також зазнала мінімального зростання. З 3772,8 га у 2019 році до 3791,4 га у 2021 році. Приріст за три роки склав лише 0,5%.

Період під час воєнного стану (2022-2023 рр.). Уся площа землекористування значно зросла у 2022 році, досягнувши 4425,2 га (+16,1% порівняно з 2019 роком). У 2023 році площа дещо зменшилася до 4380,3 га, але залишилася на рівні, що перевищує 2019 рік на 15,8%.

Обсяги сільськогосподарських угідь в обробітку у 2022 році також досягли 4425,2 га, що було максимальним значенням за весь період. У 2023 році площа знизилася до 4380,3 га, але це все одно на 15,8% більше, ніж у 2019 році.

Рілля в обробітку продемонструвала значне збільшення у 2022 році, досягнувши 4350,1 га (приріст 15,3% порівняно з 2019 роком). У 2023 році площа ріллі зменшилася до 4224,2 га, що все ще на 12,5% більше, ніж у 2019 році.

Стабільне зростання площі землекористування до 2021 року, бо підприємство демонструвало незначні позитивні зміни у використанні сільськогосподарських угідь та ріллі.

Суттєве збільшення у 2022 році під час воєнного стану, оскільки площа землекористування, сільськогосподарських угідь та ріллі різко зросла, що може бути пов'язано зі збільшенням інтенсивності використання земель для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану.

Зменшення у 2023 році через те, що хоча площі землекористування і ріллі дещо зменшилися порівняно з 2022 роком, вони залишаються значно вищими, ніж у період до воєнного стану, що свідчить про загальну тенденцію до інтенсифікації сільськогосподарського виробництва під час і після початку

війни.

У підсумку, ТОВ „Побережне” змогло адаптуватися до викликів воєнного стану, збільшивши використання землі в обробітку (рис. 2.1).

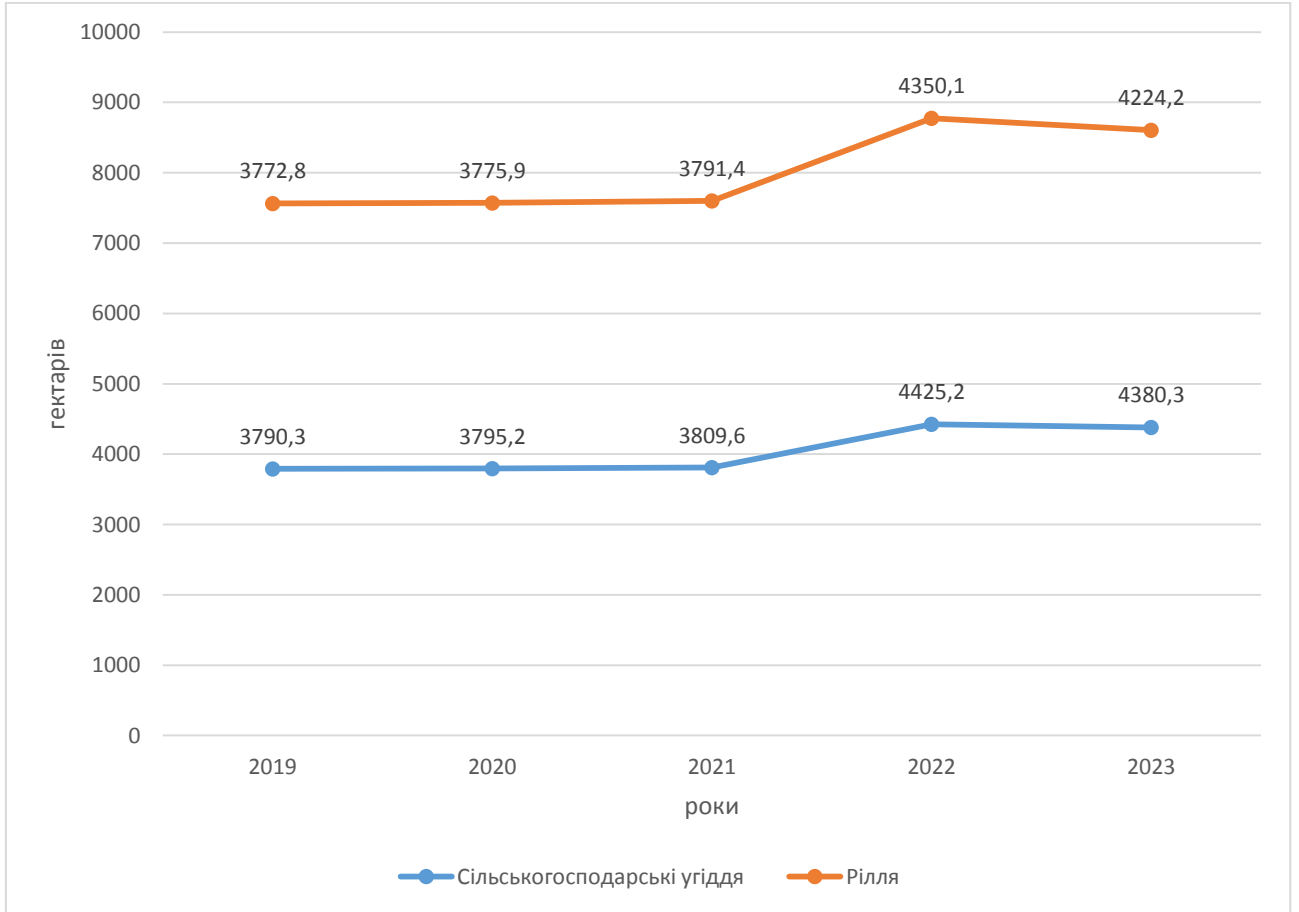


Рис. 2.1. Тенденції у зміні площі сільськогосподарських угідь та ріллі у ТОВ „Побережне” Вінницького району району Вінницької області

Вплив воєнного стану на землекористування проявляється у тому, що значне зростання у 2022 році, ймовірно, пов'язане з необхідністю збільшення виробництва продовольства через виниклі продовольчі кризи внаслідок воєнних дій. У той час як деякі регіони країни могли втратити доступ до своїх сільськогосподарських угідь, інші, такі як Вінницька область мали збільшені навантаження для компенсування цих втрат.

Зниження площі у 2023 році може бути пов'язане з кількома факторами:

- економічна та військова нестабільність, що вплинула на здатність

підприємства повною мірою використовувати всі наявні землі;

- можливе пошкодження інфраструктури або проблеми з доступом до певних територій через воєнні дії;

- перехід до більш раціонального використання ресурсів після пікової активності у 2022 році;

- збереження високого рівня використання земель. При цьому, незважаючи на зниження у 2023 році порівняно з 2022 роком, обсяги ріллі та землекористування залишаються суттєво вищими порівняно з до воєнним періодом (2019-2021 рр.). Це свідчить про стабільне нарощування виробничих потужностей та зусилля для підтримання аграрної галузі в умовах кризи.

Разом з тим, якщо тенденції землекористування залишаться позитивними, навіть з урахуванням зниження у 2023 році, підприємство має можливості для подальшого зростання продуктивності. Це може стати основою для стійкого відновлення аграрного сектора після завершення війни.

Подальше планування землекористування може бути орієнтоване на те, що необхідно розробити стратегію оптимального використання наявних ресурсів, враховуючи можливі ризики, пов'язані з воєнною ситуацією, економічною нестабільністю та можливими змінами в законодавстві щодо землекористування.

Розвиток інфраструктури – це передусім інвестування в інфраструктуру та обладнання для покращення сільськогосподарського виробництва може допомогти підприємству підтримати високий рівень землекористування, навіть за умов воєнних обмежень.

Раціональне використання ресурсів важливе, бо зменшення площ у 2023 році може бути сигналом до перегляду підходів до обробки землі. Варто розглянути можливості впровадження більш ефективних методів обробітку, які забезпечать вищі врожаї без необхідності постійного збільшення площі ріллі.

Моніторинг і адаптація до змін – це наступний об'єкт потенційної уваги у майбутньому. Так, підприємству слід проводити регулярний моніторинг ситуації на ринку та адаптувати свої стратегії до умов, що змінюються, зокрема, забезпечувати гнучкість у використанні земельних ресурсів в залежності від

політичних та економічних факторів.

Таким чином, ТОВ „Побережне” демонструє здатність до адаптації та зростання в складних умовах, що відкриває перспективи для подальшого розвитку за умови належного стратегічного управління та інвестицій в ефективність використання земельних ресурсів.

Аналіз обсягів виробництва та збуту продукції ТОВ „Побережне” відіграє ключову роль у системі управління аграрним підприємством, оскільки саме через ці параметри формується економічна ефективність, конкурентоспроможність та життєздатність підприємства на ринку. Цей аналіз дозволяє оцінити не тільки фактичну діяльність господарства, але й визначити стратегічні напрямки розвитку на майбутнє. Обсяги виробництва є однією з головних характеристик, що визначають потенціал аграрного підприємства. Вони відображають його здатність забезпечити ринок необхідною продукцією, а також виконувати зобов'язання перед постачальниками, партнерами та споживачами. Аналіз обсягів виробництва дає можливість:

ТОВ „Побережне” може порівнювати фактичні показники з плановими, визначати фактори, що впливають на відхилення від плану, і знаходити шляхи підвищення продуктивності. Визначити рівень використання ресурсів: Аналіз дозволяє виявити, наскільки ефективно використовуються трудові, матеріальні, фінансові та природні ресурси, а також розробляти плани оптимізації їхнього використання. Завдяки глибокому аналізу аграрне підприємство може краще організувати свої виробничі процеси, враховуючи сезонність, погодні умови та доступність ресурсів.

Ефективність ТОВ „Побережне” досягається через синергію між виробничими процесами та збутовою діяльністю. Якщо підприємство орієнтоване на максимізацію виробництва, але не враховує реальний попит на продукцію, це може призвести до перевиробництва, втрат ресурсів та збитків. У той же час, недооцінка виробничого потенціалу під тиском ринкового попиту може призвести до втрати можливостей розширення бізнесу. Аналіз обсягів виробництва та збуту дозволяє створити збалансовану стратегію розвитку аграрного підприємства, яка враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні

ринкові умови. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільний дохід, оптимізувати витрати та забезпечити конкурентоспроможність продукції.

Аналіз обсягів виробництва та збуту продукції ТОВ „Побережне” є важливим інструментом для ухвалення стратегічних рішень в аграрному секторі. Він допомагає підприємствам ефективно планувати виробничі та збутові процеси, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та використовувати ресурси з максимальною ефективністю. У сучасних умовах аграрні підприємства повинні регулярно проводити такий аналіз для підтримки своєї конкурентоспроможності та довгострокового розвитку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва та збуту продукції у номенклатурі аграрного виробництва ТОВ «Побережне», тис. грн.

Предмет виробництва та збуту	2019	2020	2021	2022	2023	Середньорічна питома вага у структурі обсягів продажу, %
Рослинницька продукція-загалом	37708	56562	49027	33937	46581	100,1
Зернові і зернобобові-загалом	15145	22717	23694	13630	18549	39,7
у тому числі: - кукурудза на зерно	3580	5370	3653	3222	5878	12,4
- продукція соняшнику	16601	24902	18583	14941	17894	38,6
- інші види товарної рослинницької продукції	2383	3575	3095	2145	4257	9,4

Таблиця 2.2 показує обсяги виробництва та збуту продукції аграрного виробництва ТОВ «Побережне» в період до воєнного стану (2019-2021 роки) та



під час воєнного стану (2022-2023 роки). Основні категорії – це рослинницька продукція (усього), зернові і зернобобові культури, кукурудза на зерно, продукція соняшнику та інші види товарної рослинницької продукції.

Період до воєнного стану (2019-2021 роки) - рослинницька продукція всього. У 2019 році обсяги становили 37708 тис. грн. У 2020 році відбулося суттєве зростання до 56562 тис. грн (+50%). У 2021 році обсяги скоротилися до 49027 тис. грн (-13% порівняно з 2020 роком).

Зернові і зернобобові у 2019 році обсяги збуту становили 15145 тис. грн. У 2020 році вони зросли до 22717 тис. грн (+50%). У 2021 році приріст сповільнився до 23694 тис. грн (+4,3%). Кукурудза на зерно у 2019 році обсяги становили 3580 тис. грн. У 2020 році вони збільшилися до 5370 тис. грн (+50%). У 2021 році відбулося незначне скорочення до 3 653 тис. грн (-32% порівняно з 2020 роком).

По соняшнику у 2019 році обсяги склали 16601 тис. грн. У 2020 році відбулося зростання до 24902 тис. грн (+50%). У 2021 році спостерігалось значне скорочення до 18583 тис. грн (-25%). По інших видах товарної рослинницької продукції у 2019 році обсяги становили 2 383 тис. грн. У 2020 році зросли до 3575 тис. грн (+50%). У 2021 році відбулося скорочення до 3095 тис. грн (-13%).

Період під час воєнного стану (2022-2023 рр.). По рослинницькій продукції у 2022 році обсяги впали до 33937 тис. грн (-30% порівняно з 2021 роком).

У 2023 році відбулося часткове відновлення до 46581 тис. грн (+37% порівняно з 2022 роком, але все ще нижче рівня 2020 року). Зернові і зернобобові у 2022 році обсяги скоротилися до 13630 тис. грн (-42% порівняно з 2021 роком). У 2023 році відбулося відновлення до 18549 тис. грн (+36% порівняно з 2022 роком). Кукурудза на зерно у 2022 році обсяги становили 3222 тис. грн (-12% порівняно з 2021 роком). У 2023 році обсяги зросли до 5878 тис. грн (+82%).

По соняшнику у 2022 році відбулося суттєве скорочення до 14941 тис. грн (-20% порівняно з 2021 роком). У 2023 році обсяги збільшилися до 17894

тис. грн (+20% порівняно з 2022 роком). По інших видах товарної рослинницької продукції у 2022 році обсяги скоротилися до 2145 тис. грн (-31% порівняно з 2021 роком). У 2023 році відбулося зростання до 4257 тис. грн (+98%).

Загалом спостерігалася позитивна тенденція у зростанні обсягів збуту аграрної продукції до 2020 року з піковими показниками у 2020 році для всіх категорій продукції. Проте у 2021 році почалося скорочення, що могло бути викликане зовнішніми економічними факторами або кліматичними умовами.

Між тим українсько-російська війна значно вплинула на обсяги виробництва і збуту. У 2022 році всі категорії продукції показали значне скорочення, особливо зернові і зернобобові, що впали майже на 42%. Однак у 2023 році спостерігалася часткове відновлення, особливо для кукурудзи на зерно (+82%) та інших видів товарної продукції (+98%).

Середньорічна питома вага у структурі обсягів продажу:

- зернові і зернобобові (39,7%) залишаються однією з найважливіших категорій, хоча їх частка у 2022 році скоротилася;
- продукція соняшнику (38,6%) також має значну вагу у структурі продажу, хоча й зазнала зниження в 2022 році;
- кукурудза на зерно (12,4%) і інші види продукції (9,4%) мають меншу частку, але демонструють зростання після падіння.

Все це означає, що необхідно приділяти більше уваги диверсифікації продукції, зокрема розвитку меншого сегменту "інших видів товарної рослинницької продукції", який показав значне зростання у 2023 році. Важливо розробити стратегії для зниження ризиків, пов'язаних із війною та зовнішніми факторами. Це може включати резерви або страхування ризиків сільськогосподарського виробництва.

Після значного скорочення у 2022 році потрібні додаткові інвестиції для підтримки відновлення виробництва в 2023 році, зокрема у сфері, які демонструють зростання (кукурудза, соняшник). У 2023 році можна спостерігати часткове відновлення після падіння у 2022 році, особливо в категоріях "Кукурудза на зерно" (+82% порівняно з 2022 роком) та "Інші види

товарної рослинницької продукції" (+98%). Це свідчить про те, що підприємство поступово адаптується до нових умов роботи під час воєнного стану та зуміло налагодити канали збуту після різкого спаду у 2022 році.

Різкі коливання у збуті продукції свідчать про високу залежність підприємства від зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, ринкові ціни та обмежений доступ до ринків збуту через війну. Найбільше це відобразилося на сегменті зернових і зернобобових культур.

Продукція соняшнику залишається критично важливою для підприємства, з часткою в 38,6% у структурі обсягів продажу. Незважаючи на скорочення у 2022 році, ця продукція показала стійке відновлення в 2023 році. Це може свідчити про високий попит на олійні культури навіть в умовах обмеженого виробництва та війни (рис. 2.2).

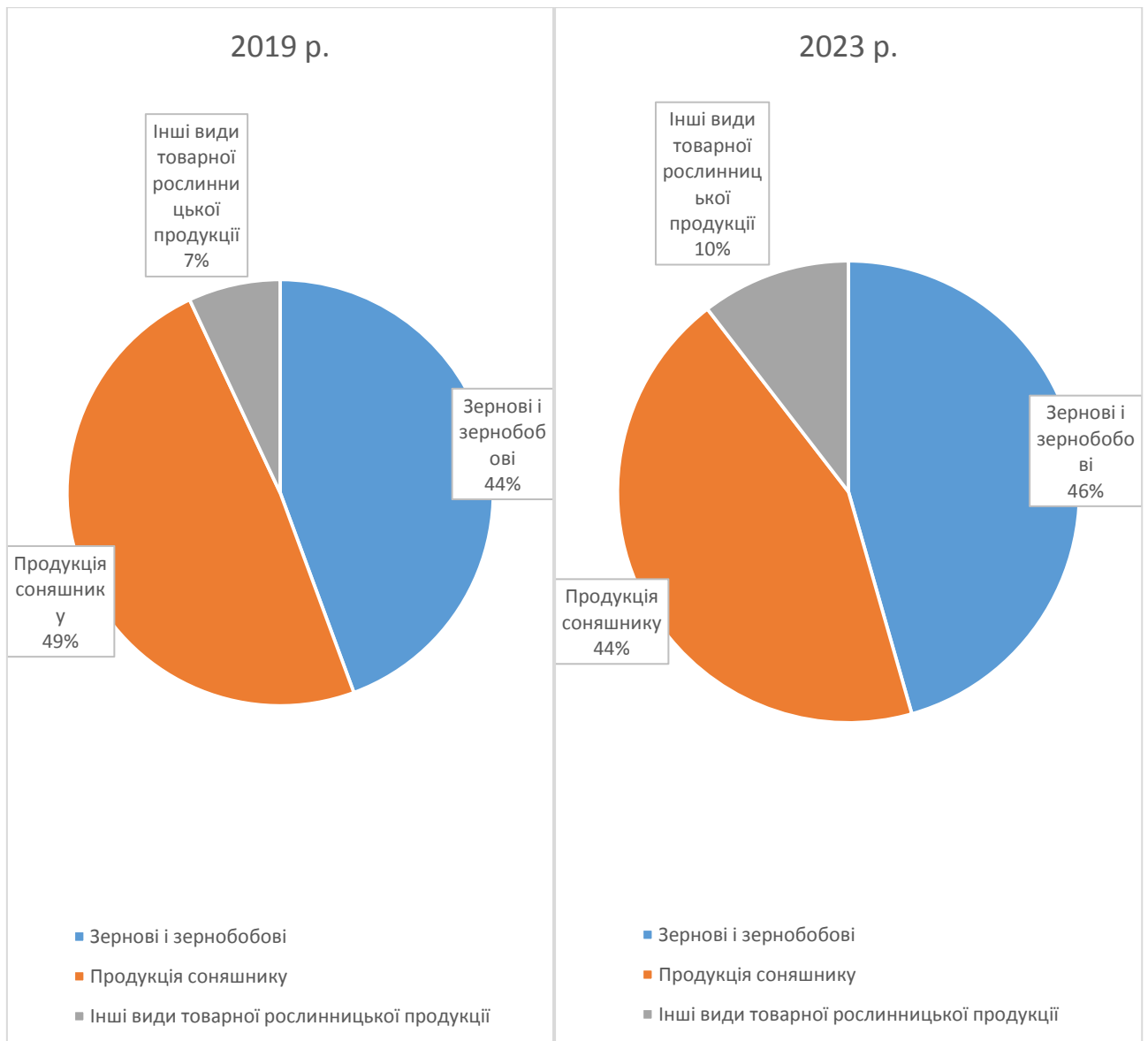


Рис. 2.2. Структура товарної продукції ТОВ «Побережне»

Сегмент зернових і зернобобових займає майже 40% у структурі обсягів продажу, що робить його одним із найважливіших для підприємства. Однак сильне падіння у 2022 році (-42%) свідчить про вразливість цього сегменту перед ризиками, пов'язаними з воєнними діями та логістичними проблемами. Кукурудза на зерно демонструє найбільші коливання серед усіх категорій. Після зниження у 2021 році та падіння у 2022 році, у 2023 році спостерігається значний приріст у 82%. Це свідчить про значну волатильність цього ринку, ймовірно через зміни в ринкових умовах, попиті та цінах.

Війна спричинила значні труднощі в логістиці та збуті продукції. Підприємству необхідно адаптуватися до нових умов, інвестуючи у розвиток альтернативних логістичних маршрутів та встановлення партнерств для

забезпечення стабільного збуту продукції. Ураховуючи сильні коливання у збуті різних категорій продукції, важливо розробити більш ефективну стратегію управління ризиками, включаючи диверсифікацію виробництва та страхування ризиків.

Продукція соняшнику та інші олійні культури продовжують залишатися однією з основних статей доходу підприємства. Варто приділяти особливу увагу підтримці та збільшенню виробництва саме в цьому сегменті, оскільки він демонструє стійке відновлення та високий попит на ринку. Значне зростання цього сегменту в 2023 році (+98%) свідчить про перспективність його подальшого розвитку. Розширення асортименту продукції допоможе підприємству зменшити залежність від основних товарних груп і підвищити стійкість до ринкових коливань. У 2023 році спостерігається часткове відновлення ринку кукурудзи, що свідчить про можливі нові ринкові можливості. Підприємству варто аналізувати ситуацію на міжнародних ринках для виявлення можливостей збільшення експорту або продажів на внутрішньому ринку в цей сегмент.

Загалом ТОВ «Побережне» демонструє поступове відновлення після воєнного спаду, проте для підтримки стійкого зростання важливо продовжувати оптимізувати бізнес-моделі та адаптуватися до умов ринку, що швидко змінюються.

## **2.2. Аналіз організації операційної системи та бізнес-процесів у ТОВ «Побережне»**

Операційна система аграрного підприємства ТОВ «Побережне» складається з кількох основних елементів, що відповідають за різні бізнес-процеси. Для зручності представимо операційну систему аграрного підприємства у вигляді таблиці 2.3.

Аналіз організації операційної системи та бізнес-процесів у аграрному підприємстві ТОВ «Побережне» показує позитивні тенденції у напрямку модернізації та автоматизації виробництва, що дозволяє підприємству адаптуватися до викликів сучасного ринку. Однак для подальшого зростання та

підвищення ефективності необхідно вдосконалювати управління витратами, автоматизувати процеси, інвестувати у навчання персоналу та знижувати залежність від зовнішніх факторів. У разі впровадження цих заходів підприємство зможе не тільки залишатися конкурентоспроможним, а й значно покращити свої фінансові показники навіть у складних економічних умовах (таблиця 2.4).

Щоб провести аналіз організації операційної системи та бізнес-процесів аграрного підприємства ТОВ «Побережне», спочатку потрібно було визначити ключові показники, які відобразатимуть ефективність операційної системи та бізнес-процесів. Також для аналізу використано дані, що допомогли оцінити загальну продуктивність і виявити проблемні області.

ТОВ «Побережне» демонструє позитивну динаміку протягом 2021-2022 років, збільшуючи обсяги виробництва на 8,3% у 2022 році. У 2023 році спостерігається незначне зниження, що може бути пов'язане з впливом зовнішніх факторів, таких як війна, складнощі з постачанням або проблеми з ринками збуту.

Зростання витрат на виробництво є типовим явищем у кризових умовах. Збільшення витрат з 18 000 тис. грн у 2021 році до 21 000 тис. грн у 2022 році та 20 500 тис. грн у 2023 році може бути спричинене інфляційними процесами, зростанням цін на сировину та логістичними труднощами.

Таблиця 2.3

Елементи операційної системи як об'єкту управління у ТОВ «Побережне»

Елемент операційної системи	Опис	Основні функції
Виробничі ресурси	Сукупність ресурсів, необхідних для аграрного виробництва: земля, техніка, робоча сила	Підготовка земель, вирощування сільськогосподарських культур, збір урожаю
Матеріально-технічне забезпечення	Постачання добрив, насіння, пестицидів, технічних засобів і пального	Забезпечення безперебійного постачання ресурсів для виробництва
Технологічні процеси	Технології вирощування, збору, обробки та зберігання продукції	Впровадження сучасних методів виробництва, механізація та

		автоматизація процесів
Персонал і трудові ресурси	Працівники, що займаються виконанням операційних завдань	Управління процесами, виробництво, обслуговування техніки, збір урожаю
Управління операційною системою	Керівництво підприємством та організація операцій	Планування, організація, контроль, оптимізація бізнес-процесів
Логістика	Організація транспортування продукції, управління складами	Доставка продукції на ринок або до споживачів, оптимізація логістичних маршрутів
Забезпечення якості продукції	Системи контролю якості на всіх етапах виробництва та зберігання	Впровадження стандартів якості, перевірка продукції, зниження втрат
Інформаційні системи	Використання ІТ-технологій для управління процесами та контролю за виконанням операцій	Автоматизація обліку, моніторинг врожаїв, контроль витрат
Фінансовий менеджмент	Управління фінансовими ресурсами підприємства	Бюджетування, контроль витрат, аналіз прибутковості
Економічна ефективність та прибутковість	Вимірювання результатів операційної системи: доходи, витрати, рентабельність	Оцінка ефективності, прибутковості, оптимізація ресурсів для підвищення рентабельності
Інновації та автоматизація	Впровадження нових технологій та засобів автоматизації процесів	Підвищення ефективності, зменшення ручної праці, збільшення продуктивності

Відсоток автоматизації процесів зростає кожного року, що свідчить про активну модернізацію бізнес-процесів. Збільшення цього показника з 35% у 2021 році до 45% у 2023 році позитивно впливає на продуктивність, скорочення витрат часу та зменшення залежності від ручної праці.

Таблиця 2.4

Ключові показники, які відображають ефективність операційної системи та бізнес-процесів у ТОВ «Побережне»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Виробництво	30 767	30984	30063

продукції, тис. грн.			
Витрати на виробництво, тис. грн.	18 000	21 000	20 500
Рівень автоматизації процесів, %	35	45	30
Кількість співробітників	120	100	90
Тривалість виробничого циклу, дні	20	18	17
Операційні витрати, тис. грн.	5000	5500	6000
Обсяги продукції на 1 працівника, тис. грн.	250	325	345
Втрати продукції через неефективні процеси, %	7	5	4

Тривалість циклу скорочується з 20 до 17 днів, що свідчить про підвищення оперативності процесів і оптимізацію управління виробництвом. Відсоток втрат знижується, що є результатом покращення якості бізнес-процесів, ефективного управління та впровадження автоматизованих систем контролю.

Скорочення персоналу зі 120 працівників у 2021 році до 90 у 2023 році відображає адаптацію підприємства до нових економічних умов. Можливе скорочення відбулося через автоматизацію або через вимушену оптимізацію витрат. Незважаючи на зменшення кількості співробітників, обсяги продукції на одного працівника зросли з 250 тис. грн у 2021 році до 345 тис. грн у 2023



році. Це свідчить про підвищення продуктивності праці завдяки модернізації та автоматизації.

Операційні витрати мають тенденцію до зростання - з 5 000 тис. грн у 2021 році до 6 000 тис. грн у 2023 році. Збільшення може бути пов'язане із зростанням витрат на енергоносії, паливо та інші ресурси, особливо в умовах війни. Однак, ці витрати можна зменшити за рахунок подальшої оптимізації та впровадження ресурсозберігаючих технологій. Збільшення рівня автоматизації та скорочення тривалості виробничого циклу показують, що підприємство активно впроваджує інноваційні рішення, які сприяють підвищенню ефективності операційних процесів. Скорочення витрат продукції внаслідок неефективних процесів також є ознакою успішної роботи в цьому напрямку.

Незважаючи на позитивні зміни, підприємство стикається зі зростанням операційних та виробничих витрат, що може негативно позначатися на рентабельності. Необхідно продовжувати роботу над оптимізацією витрат та пошуком альтернативних джерел ресурсів. Зростання обсягів продукції на одного працівника вказує на ефективне використання людських ресурсів, проте скорочення кількості персоналу вимагає уваги до підтримки мотивації та ефективної роботи залишеного колективу. Для підвищення ефективності операційної системи варто зосередитися на подальшій автоматизації процесів, зниженні операційних витрат та підвищенні продуктивності праці через навчання співробітників та модернізацію виробництва.

При цьому варто розглянути можливість впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізації використання ресурсів для зниження витрат. Підвищення рівня автоматизації допоможе зменшити залежність від людського фактора і підвищити ефективність виробництва. Навчання та розвиток працівників допоможуть підтримувати високу продуктивність праці, навіть за скороченої чисельності персоналу. Необхідно продовжувати роботу над зниженням витрат і впроваджувати нові методи управління виробництвом, такі як Lean або Six Sigma.

Операційна система ТОВ «Побережне» працює у складних умовах, що включають військові дії та економічну нестабільність. Оцінка зовнішніх

факторів важлива для визначення, наскільки ефективно підприємство адаптується до викликів і як можна мінімізувати негативні впливи.

Інфляційні процеси, зростання цін на енергоресурси та логістичні проблеми під час війни можуть спричинити додаткові витрати. Це підвищує важливість впровадження заходів з оптимізації витрат і пошуку альтернативних джерел постачання. Прямі загрози з боку військового конфлікту, такі як пошкодження інфраструктури або неможливість виконання операцій у певних регіонах, можуть призвести до тимчасових зупинок виробництва або зниження продуктивності.

В умовах кризи підприємства можуть шукати нові ринки збуту за межами країни, де вплив війни не настільки сильний. Використання більш ефективних операційних процесів, автоматизації та інновацій дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним на міжнародних ринках.

В умовах війни аграрні підприємства можуть отримати доступ до різних програм підтримки з боку держави чи міжнародних організацій, що допоможе компенсувати витрати на модернізацію або інші критичні витрати.

На основі проведеного аналізу операційної системи та бізнес-процесів у ТОВ «Побережне», можна запропонувати такі заходи для підвищення ефективності:

- подальша автоматизація процесів (підприємству варто продовжувати впроваджувати автоматизовані системи для оптимізації виробничих процесів. Це може включати використання цифрових технологій, датчиків для моніторингу врожаїв, систем контролю якості та логістичних рішень);

- розробка стратегії управління витратами (провести додатковий аналіз витрат та розробити стратегію щодо їх оптимізації. Це може включати зменшення використання енергоресурсів, більш раціональне використання матеріалів та впровадження заходів з енергоефективності);

- підвищення кваліфікації персоналу (скорочення персоналу не повинно супроводжуватися зниженням кваліфікації працівників. Навпаки, інвестування у навчання залишених працівників може підвищити ефективність їхньої роботи та допомогти підприємству залишатися конкурентоспроможним);

- ризик-менеджмент (розробка плану з управління ризиками, особливо в умовах війни, допоможе підприємству швидше реагувати на кризові ситуації. Це може включати диверсифікацію постачальників, створення резервних виробничих потужностей та інвестування в інфраструктурну безпеку);

- зниження втрат продукції (продовження роботи над зниженням втрат продукції через неефективні процеси дозволить підвищити рентабельність. Варто розглянути додаткові методи контролю якості та оптимізації логістичних процесів) та ін.

### **2.3. Ефективність управління операційними процесами на підприємстві**

У сучасному аграрному бізнесі, особливо в умовах нестабільності, важливість оцінювання ефективності управління операційними процесами важко переоцінити. Для підприємства, такого як ТОВ «Побережне», яке працює у складних умовах військового конфлікту, аналіз ефективності стає ключовим інструментом для адаптації до змін та досягнення стратегічних цілей. Оцінювання ефективності управління операційними процесами є важливим для визначення стану підприємства, виявлення його слабких місць і можливостей для розвитку. Основні показники, такі як фондоддача, фондоємність, забезпеченість фондами, масштаби валового виробництва, дозволяють отримати цілісне уявлення про продуктивність підприємства. Особливо це актуально для аграрного сектора, де постійна залежність від зовнішніх факторів, таких як кліматичні умови чи ринкові коливання, змушує підприємства адаптувати свої стратегії на основі точних даних.

Для ТОВ «Побережне» аналіз динаміки таких показників до та під час повномасштабної війни з Росією є критично важливим. Зростання виробничих засобів і валових доходів на тлі зниження фондоддачі свідчить про необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності використання ресурсів, незважаючи на стійкість активів підприємства. Оцінювання цих показників допомагає не тільки зберегти стабільність у кризовий період, а й розробити

конкретні кроки для подальшого розвитку.

В аграрному секторі стратегічне управління значною мірою залежить від оцінки ефективності операційних процесів. Постійний моніторинг виробничих показників дозволяє не лише фіксувати результати діяльності, але й приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наприклад, на основі оцінки рівня забезпеченості фондами, підприємство може краще планувати інвестиції у виробничі потужності, адаптуючи їх до змін у попиті чи нових технологічних можливостей.

У випадку ТОВ «Побережне», ефективне управління фондами дозволило не тільки підтримати виробництво на високому рівні, але й значно збільшити валовий дохід, попри труднощі війни. Це стало можливим завдяки стратегічному аналізу та адаптації до нових умов, що підкреслює важливість оцінювання в процесі прийняття рішень. Управління в умовах війни або інших кризових ситуацій вимагає швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Саме оцінювання ефективності операційних процесів дозволяє виявити вразливі місця та сфери, які потребують покращення. Для ТОВ «Побережне» це стало ключовим фактором, оскільки підприємство змогло адаптувати свої стратегії до нових умов, незважаючи на негативні зовнішні впливи.

Наприклад, під час війни показники фондоддачі та фондоємності демонструють зміни у використанні ресурсів, що може бути пов'язано із зростанням витрат на матеріали чи проблемами з логістикою. Оцінювання цих процесів дозволяє керівництву підприємства шукати нові шляхи підвищення продуктивності та зниження витрат.

Сьогодні аграрні підприємства, як і будь-які інші бізнеси, повинні бути готовими впроваджувати інновації, які можуть допомогти покращити ефективність. Наприклад, автоматизація та цифрові технології дозволяють значно покращити контроль над операційними процесами, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Для ТОВ «Побережне» такі інновації можуть стати вирішальними у забезпеченні подальшого зростання.

Оцінювання ефективності операційних процесів дозволяє виявляти напрямки для впровадження таких нововведень. Дані щодо зниження

фондовіддачі чи зростання фондоємності вказують на необхідність перегляду методів управління ресурсами та технологій виробництва.

Оцінювання ефективності управління операційними процесами має фундаментальне значення для розвитку аграрного підприємства, особливо в умовах нестабільності та кризи. Для ТОВ «Побережне» цей процес став невід'ємною частиною стратегічного управління, дозволяючи підприємству не тільки залишатися на плаву під час війни, але й досягати нових вершин. Аналіз показників ефективності надає можливість своєчасно реагувати на виклики, оптимізувати процеси та забезпечувати стійкість у складних ринкових умовах. (табл. 2.5).

Дані таблиці 2.5 демонструють, що основні виробничо-логістичні засоби до війни постійно зростали від 35557 тис. грн у 2019 році до 67695 тис. грн у 2022 році. А під час війни простежується незначне зниження до 65 125 тис. грн у 2023 році, що все ще значно перевищує показники до війни. Показник на 2023 рік становить 183,1 % до рівня 2019 року. Незважаючи на війну, підприємство продовжує підтримувати високий рівень виробничо-логістичних засобів, що свідчить про стабільність активів та управління.

Масштаби валового виробництва аграрної продукції до війни демонстрували поступове зростання з 28012 тис. грн у 2019 році до 30767 тис. грн у 2021 році. Під час війни мало місце падіння в 2023 році до 30063 тис. грн (107,5 % до рівня 2019 року), що вказує на незначне скорочення виробництва, але загалом підприємство зберігає позитивну динаміку. Тому підприємство частково впоралося з кризою, зберігши рівень виробництва на високому рівні, хоч і зі зниженням порівняно з піковими роками.

Таблиця 2.5

Динаміка ефективності управління операційними процесами на підприємстві ТОВ «Побережне»

Показник	До широкомасштабної війни			Під час широкомасштабної війни		2023 рік в % до 2019 року
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	

Основні виробничо-логістичні засоби-загалом, тис. грн.	35557	42265	63266	67695	65125	183,1
Масштаби валового виробництва аграрної продукції (постійні ціни), тис. грн.	28012	29238	30767	30984	30063	107,5
Обсяг валового доходу-загалом, тис. грн.	23515	6803	22492	32690	43874	186,7
Рівень забезпеченості фондами, тис. грн. (га)	4,65	5,56	8,33	8,21	7,44	158,7
Рівень озброєності фондами, тис. грн. (особа)	151,96	178,36	273,88	264,46	230,91	152,2
Індикатор фондівддачі, грн.	1,27	1,54	0,97	0,91	0,94	75,6
Індикатор фондоємності, грн.	0,77	0,66	1,06	1,11	1,02	131,6

Обсяг валового доходу до війни показує, що відбувся різкий спад у 2020 році до 6803 тис. грн, але потім стабільне зростання до 32690 тис. грн у 2022 році. Під час війни відбулося зростання до 43874 тис. грн у 2023 році (186,7 % до рівня 2019 року). Доходи суттєво виросли, попри труднощі війни, що може свідчити про ефективну адаптацію до нових умов та покращення цінової політики. Рівень фондозабезпеченості до війни зріс з 4,65 у 2019 році до 8,33 у 2021 році. Під час війни спостерігаємо незначне зниження до 7,44 у 2023 році (158,7 % до рівня 2019 року).

Забезпеченість фондами зберігається на високому рівні, що свідчить про стабільність активів, незважаючи на певне зниження в умовах війни. Рівень фондоозброєності до війни демонструє зростання з 151,96 тис. грн у 2019 році до 273,88 тис. грн у 2021 році. Під час війни спостерігаємо поступове зниження до 230,91 тис. грн у 2023 році (152,2 % до рівня 2019 року). Хоча рівень

фондоозброєності знизився, він все ще залишається значно вищим за довоєнний рівень, що вказує на достатнє забезпечення ресурсами.

Фонддовіддача до війни мала поступове зростання до 1,54 грн у 2020 році, але падіння до 0,97 грн у 2021 році. Під час війни відбувається подальше зниження до 0,94 грн у 2023 році (75,6 % до рівня 2019 року). Отже, війна негативно вплинула на ефективність використання фондів, що може бути пов'язано з логістичними труднощами чи зростанням витрат.

Фондоємність до війни поступово знижувалася з 0,77 грн у 2019 році до 0,66 грн у 2020 році. Під час війни маємо зростання до 1,02 грн у 2023 році (131,6 % до рівня 2019 року). Таким чином, зростання фондоємності може свідчити про збільшення витрат на виробництво, що може бути викликано війною та інфляційними процесами.

Підприємство ТОВ «Побережне» загалом продемонструвало стійкість в умовах повномасштабної війни, збільшуючи доходи та підтримуючи високий рівень активів. Проте спостерігаються труднощі з ефективністю використання фондів, що відображається у зниженні показника фонддовіддачі. Збільшення фондоємності вказує на зростання витрат, що є одним із викликів для підприємства в умовах війни (рис. 2.3).

Підприємство суттєво збільшило свої основні засоби до початку повномасштабної війни, і навіть в умовах війни зуміло підтримати їх на високому рівні. Це може свідчити про стратегічні інвестиції в модернізацію обладнання, інфраструктуру чи логістичні потужності, що допомогло забезпечити безперебійне виробництво в умовах кризи.

Подальші інвестиції варто спрямувати на адаптацію до нових умов, включаючи логістичну гнучкість, щоб швидше реагувати на зовнішні виклики. Попри збереження позитивної динаміки на рівні понад 100 % від 2019 року, війна все ж мала певний негативний вплив на цей показник. Можна припустити, що проблеми з постачанням, логістикою або скороченням ринків збуту вплинули на обсяги виробництва.

Для збереження стабільності виробництва підприємству варто активно працювати над диверсифікацією ринків збуту та вдосконаленням логістичних

маршрутів. Вражаюче зростання доходу на 186,7 % у 2023 році до рівня 2019 року показує здатність підприємства адаптуватися до нових ринкових умов. Це може бути результатом підвищення цін на аграрну продукцію через інфляцію або успішної реалізації стратегії продажу на нових ринках.

Для подальшого розвитку доходів слід підтримувати інновації в маркетингу та розширювати присутність на закордонних ринках, які не так піддаються впливу війни. Незважаючи на зниження цих показників під час війни, вони залишаються суттєво вищими порівняно з довоєнними рівнями. Це свідчить про те, що підприємство продовжує активно підтримувати свої виробничі ресурси та персонал.

Вартує переглянути політику управління фондами, щоб оптимізувати їх використання та зменшити витрати в умовах обмежених ресурсів. Зниження фондоддачі та зростання фондоємності можуть свідчити про неефективне використання ресурсів в умовах війни. Збільшення витрат на фонди, ймовірно, спричинене проблемами із постачанням чи подорожчанням матеріальних ресурсів. Необхідно впроваджувати нові технології та методи управління ресурсами, зокрема оптимізацію витрат на виробництво, а також аналізувати можливість залучення альтернативних джерел постачання або нових технологій, які можуть знизити витрати.

Підприємство ТОВ "Побережне" проявляє стійкість в умовах війни, однак є ознаки неефективного використання фондів, що позначилося на зниженні фондоддачі. Найбільший виклик - це збільшення витрат, що відображається на показниках фондоємності, тому підприємству варто зосередитися на оптимізації використання ресурсів і пошуку шляхів зниження витрат. З іншого боку, різке зростання доходів вказує на успішну адаптацію до змін в ринкових умовах та вдале управління продажами.



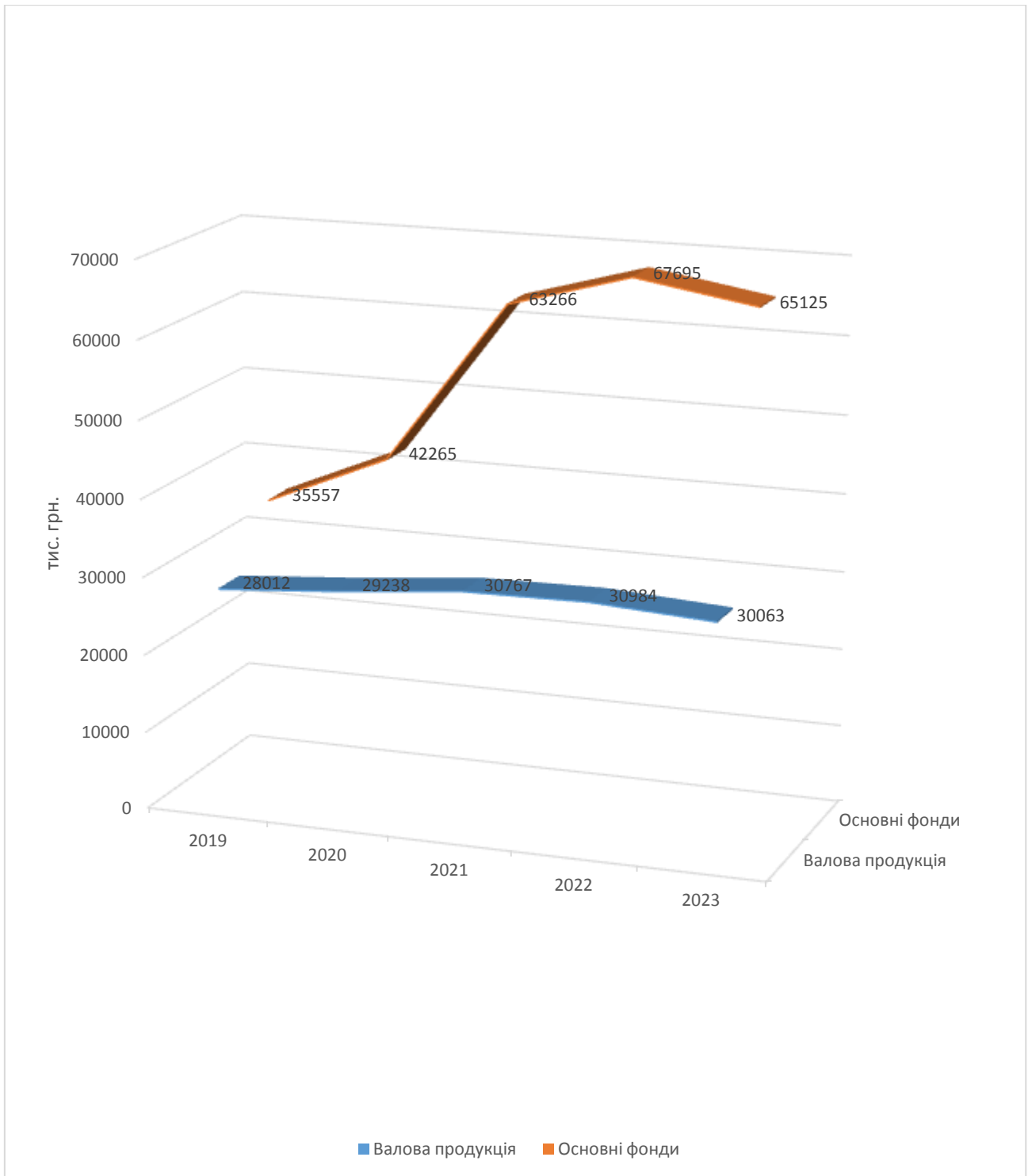


Рис. 2.3. Динаміка обсягу валової продукції та основних фондів у ТОВ «Побережне»

Рекомендації для подальшого розвитку ТОВ "Побережне":

- оптимізація логістичних процесів для зменшення витрат та підвищення ефективності виробництва;

- інвестування в нові технології та удосконалення виробничих процесів для збільшення фондовіддачі;
- диверсифікація ринків збуту, особливо шляхом виходу на міжнародні ринки, які менш піддаються впливу війни;
- аналіз витрат на виробництво і впровадження систем управління витратами для підвищення рентабельності в умовах зростаючих витрат на фонди.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1. Поліпшення управління операційними процесами ТОВ «Побережне» через впровадження концепції Lean**

У сучасному конкурентному середовищі підприємства постійно стикаються з викликами, що стосуються підвищення продуктивності, зниження витрат і покращення якості продукції або послуг. У цьому контексті технології Lean стали однією з найефективніших методик для оптимізації операційних процесів. Lean підхід орієнтований на створення максимальної цінності для клієнта шляхом мінімізації втрат у процесах, покращення робочих процедур і раціонального використання ресурсів. Він активно впроваджується у виробничій сфері, але також має широке застосування в різних галузях, включаючи аграрний сектор, логістику та сферу послуг. Впровадження Lean технологій у менеджмент операційних процесів націлене на підвищення ефективності роботи за рахунок оптимізації кожного етапу виробництва або надання послуг. Це включає зменшення часу виконання операцій, покращення логістики, зниження витрат на ресурси та енергію, а також зменшення втрат через простой або дефекти.

Lean технології мають великий потенціал для використання в аграрному секторі, зокрема в управлінні виробничими процесами. Застосування цих методів у сільському господарстві дозволяє оптимізувати такі процеси, як посів, догляд за культурами, збір урожаю, обробка ґрунту і логістика.

Зокрема, для виробництва соняшнику на підприємстві можна використовувати Lean для скорочення часу обробки полів і збору врожаю, мінімізувати втрати насіння та добрив, а також ефективніше використовувати воду і паливо. У цьому випадку Lean допомагає знизити витрати та підвищити продуктивність, що є особливо важливим у галузі, де ефективність використання ресурсів має вирішальне значення для конкурентоспроможності.

Lean також впливає на управління людськими ресурсами підприємства. Принципи Lean передбачають максимальну залученість працівників у процес постійного вдосконалення, підвищення їх кваліфікації і відповідальності за кінцевий результат. Працівники не лише виконують поставлені перед ними

завдання, а й стають активними учасниками процесу, виявляючи слабкі місця і пропонуючи ідеї для їх вирішення. Це сприяє створенню командної культури, де кожен співробітник розуміє свою роль і відповідальність у досягненні стратегічних цілей компанії.

Окрім підвищення ефективності операційних процесів, впровадження Lean призводить до значних економічних вигод. Зменшення втрат, покращення використання ресурсів і підвищення продуктивності дозволяють знижувати собівартість продукції та збільшувати рентабельність підприємства. Наприклад, зниження витрат на сировину і енергію, раціоналізація використання техніки, скорочення простоїв і мінімізація дефектів безпосередньо впливають на фінансовий результат.

Нижче наведені таблиці з даними для розрахунків впровадження Lean технології в систему виробництва соняшнику на аграрному підприємстві ТОВ "Побережне".

Таблиця 3.1

Продуктивність праці у виробництві соняшнику у ТОВ "Побережне"

Показник	До впровадження Lean	Після впровадження Lean
Площа посіву, га	500	500
Урожайність, т/га	2,5	3,0
Загальний врожай, т	1250	1500
Час на обробку 1 га, год.	4	2,5
Продуктивність праці, т/год	62,5	100

Впровадження Lean технологій призведе до значного підвищення продуктивності праці. Урожайність зросте на 20% (з 2,5 до 3 т/га), що сприятиме збільшенню загального врожаю на 250 тонн. Час на обробку 1 га скоротився з 4 до 2,5 годин, що підвищить продуктивність праці з 62,5 до 100 т/год.

Таблиця 3.2

## Час виконання операцій при вирощуванні соняшнику у ТОВ "Побережне"

Операція	Час до впровадження Lean (год)	Час після впровадження Lean (год)
Підготовка ґрунту	200	150
Посів	100	70
Обприскування	150	100
Збирання врожаю	250	200

Оптимізація операційних процесів після впровадження Lean дозволить знизити час виконання всіх основних операцій. Час підготовки ґрунту скоротиться на 25%, час посіву на 30%, час обприскування на 33%, а час збору врожаю зменшиться на 20%. Це сприятиме підвищенню загальної ефективності процесу виробництва.

Таблиця 3.3

## Втрати ресурсів при виробництві соняшнику у ТОВ "Побережне"

Показник	До впровадження Lean, %	Після впровадження, Lean, %
Втрати насіння	8	3
Втрати води	12	6
Втрати добрив	10	4

Lean підхід дозволить значно скоротити втрати ресурсів. Втрати насіння знизяться з 8% до 3%, втрати води - з 12% до 6%, а втрати добрив - з 10% до 4%. Це свідчить про ефективніше використання ресурсів і мінімізацію відходів.

Технології Lean є потужним інструментом для удосконалення менеджменту операційних процесів у будь-якій галузі, від виробництва до сфери послуг. Вони забезпечують можливість не лише підвищити продуктивність і знизити витрати, але й створюють культуру постійного

вдосконалення. Для аграрного сектора, де ресурси є обмеженими, а рентабельність часто залежить від ефективного управління процесами, Lean технології є незамінним інструментом для досягнення конкурентних переваг.

Таблиця 3.4

## Вартість виробництва соняшнику у ТОВ "Побережне"

Показник	До впровадження Lean, тис. грн.	Після впровадження Lean, тис. грн.
Витрати на насіння	250	200
Витрати на добрива	150	120
Витрати на обробку грунту	300	250
Витрати на збір врожаю	200	170
Загальні витрати	900	740

Витрати на виробництво зменшаться після впровадження Lean. Зниження витрат спостерігається за всіма показниками: на насіння (-50 тис. грн), добрива (-30 тис. грн), обробку ґрунту (-50 тис. грн) і збір врожаю (-30 тис. грн). Загальні витрати скоротяться на 160 тис. грн (з 900 до 740 тис. грн).

Зниження загальних витрат на 160 тис. грн та збільшення урожайності на 20% призведуть до загального економічного ефекту у розмірі 180 тис. грн, що підвищить конкурентоспроможність підприємства.

Згідно з цими умовними розрахунками, впровадження Lean у виробництво соняшнику на ТОВ "Побережне" може привести до зниження витрат на виробництво, зменшення втрат ресурсів, та підвищення урожайності, що загалом позитивно вплине на фінансові результати підприємства.

Таблиця 3.5

Економічний ефект від впровадження Lean у виробництві соняшнику у ТОВ "Побережне"

Показник	Значення, тис. грн.
----------	---------------------

Зниження загальних витрат	160
Збільшення урожайності	20%
Загальний економічний ефект	180

Для продовження розрахунків щодо впровадження Lean технології в систему виробництва соняшнику на ТОВ "Побережне", важливо детальніше проаналізувати інші важливі аспекти, такі як:

- оптимізація використання техніки (зменшення простоїв, скорочення часу на технічне обслуговування);
- використання ресурсів (води, насіння, добрив та палива);
- фінансовий результат на одиницю продукції (аналіз рентабельності).

Таблиця 3.6

#### Оптимізація використання техніки у ТОВ "Побережне"

Показник	До впровадження Lean	Після впровадження Lean
Час простою техніки, год.	50	20
Витрати на техобслуговування, тис. грн.	150	100
Витрати на паливо, тис. грн.	200	150

Завдяки Lean технологіям час простою техніки скоротиться з 50 до 20 годин, що дозволить зменшити витрати на технічне обслуговування з 150 до 100 тис. грн. Витрати на паливо також скоротяться з 200 до 150 тис. грн, що свідчить про ефективніше використання ресурсів.

Таблиця 3.7

#### Використання ресурсів при виробництві соняшнику у ТОВ "Побережне"

Показник	До впровадження	Після впровадження
----------	-----------------	--------------------

	Lean	Lean
Витрати води, м <sup>3</sup> /га	100	80
Витрати насіння, кг/га	5	4
Витрати добрив, кг/га	150	120
Витрати палива, л/га	30	25

Lean підхід дозволить знизити витрати води (з 100 до 80 м<sup>3</sup>/га), насіння (з 5 до 4 кг/га), добрив (з 150 до 120 кг/га) і палива (з 30 до 25 л/га). Це сприятиме підвищенню екологічної стійкості та економії ресурсів.

Таблиця 3.8

Фінансовий результат на одиницю продукції (соняшник) у ТОВ "Побережне"

Показник	До впровадження	Після впровадження
	Lean	Lean
Вартість виробництва 1 т продукції, тис. грн.	7,2	5,5
Дохід з 1 т продукції, тис. грн.	9,0	9,0
Рентабельність, %	25,23	63,64

Після впровадження Lean технологій вартість виробництва 1 тонни соняшнику зменшиться з 7,2 до 5,5 тис. грн, що збільшить рентабельність з 25,23% до 63,64%. Це свідчить про суттєве підвищення прибутковості аграрного бізнесу.



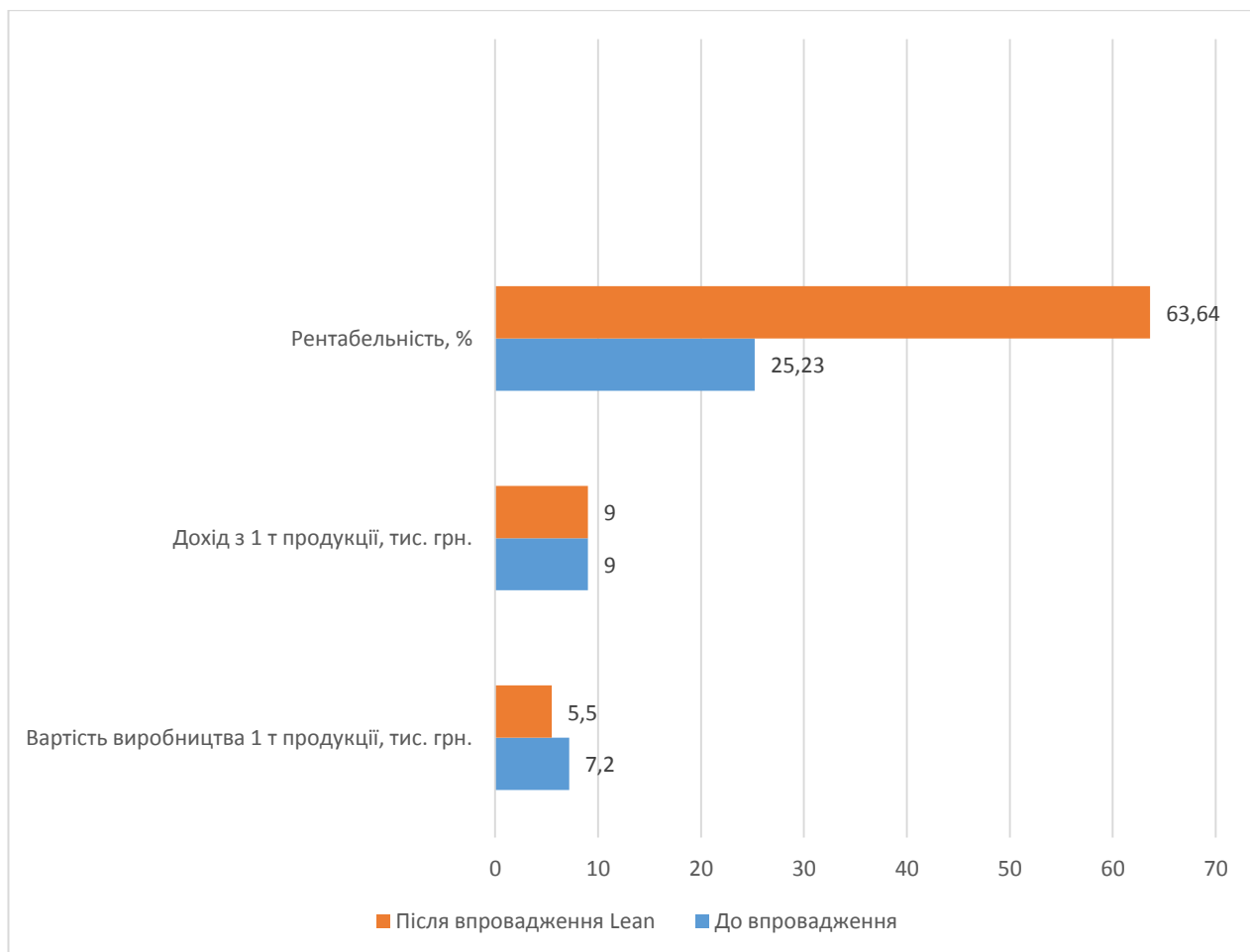


Рис. 3.1. Фінансові результати на одиницю продукції (соняшник) до та після впровадження технології Lean у ТОВ «Побережне»

Зниження витрат на техніку (100 тис. грн), паливо (50 тис. грн) та економія на ресурсах (60 тис. грн) призведуть до збільшення рентабельності на 38,64 відсоткових пункти та загального економічного ефекту у 210 тис. грн.

Впровадження Lean дозволяє знизити прості техніки, зменшити витрати на технічне обслуговування та паливо, а також ефективніше використовувати ресурси, такі як вода, добрива та насіння. Вартість виробництва 1 тонни соняшнику знижується, що призводить до підвищення рентабельності. Загальний економічний ефект від впровадження Lean у виробництві соняшнику складає 210 тис. грн. Ці розрахунки демонструють потенційні вигоди впровадження Lean технології, і для отримання точніших результатів потрібні конкретні дані з ТОВ "Побережне".

Таблиця 3.9

Загальний економічний ефект від впровадження технології управління операційними процесами Lean (соняшник) у ТОВ "Побережне"

Показник	Значення, тис. грн.
Зниження витрат на техніку	100
Зниження витрат на паливо	50
Економія на ресурсах	60
Збільшення рентабельності	38,64%
Загальний економічний ефект	210

Впровадження Lean технологій у виробництво соняшнику в ТОВ "Побережне" показує значний позитивний ефект на всі ключові показники ефективності. Продуктивність праці значно підвищується завдяки оптимізації часу виконання операцій та зменшенню простоїв техніки. Скорочення витрат ресурсів, таких як насіння, вода і добрива, свідчить про ефективніше використання матеріальних ресурсів, що, у свою чергу, сприяло зниженню загальних витрат.

Вартість виробництва соняшнику зменшується, а рентабельність суттєво зростає, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Загальний економічний ефект від впровадження Lean у виробничий процес сягає близько 210 тис. грн, а підвищення рентабельності на 38,64%.

Все це підкреслює значну вигоду від оптимізації операційних процесів. Таким чином, Lean технології доводять свою ефективність як інструмент підвищення продуктивності, зниження витрат і забезпечення стійкої конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ "Побережне".

### **3.2. Розвиток менеджменту бізнес-процесів у рослинництві аграрного підприємства на основі методу Six Sigma**

В умовах зростаючої конкуренції та постійної потреби у підвищенні ефективності, аграрні підприємства стикаються з необхідністю вдосконалювати бізнес-процеси для забезпечення сталого розвитку. Одним із ключових інструментів для досягнення цих цілей є методологія Six Sigma, яка фокусується на зниженні кількості дефектів, підвищенні якості продукції та оптимізації ресурсів. У рослинництві, зокрема на підприємствах, що займаються вирощуванням зернових культур, Six Sigma пропонує ефективний підхід до управління процесами, що дозволяє досягати кращих результатів у виробничих показниках.

Методологія Six Sigma націлена на вдосконалення процесів через мінімізацію відхилень і дефектів у виробничих операціях. Це досягається за допомогою чіткого збору даних, аналізу причин дефектів та їх усунення на кожному етапі виробництва. У контексті рослинництва це означає зниження втрат при посіві, вирощуванні та збиранні врожаю, оптимізацію використання ресурсів (насіння, добрив, води) та підвищення загальної врожайності.

Впровадження Six Sigma в рослинницькі процеси аграрного підприємства може бути надзвичайно ефективним, оскільки вона дозволяє зосередитися на ключових показниках якості та продуктивності, таких як урожайність, витрати ресурсів і зниження втрат продукції. Використовуючи підхід DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control - визначити, виміряти, проаналізувати, покращити, контролювати), підприємства можуть виявити найбільш вразливі процеси та системно покращити їх.

При впровадженні Six Sigma у рослинництві аграрне підприємство спочатку визначає ключові процеси, що потребують вдосконалення. Це можуть бути етапи підготовки ґрунту, посіву, догляду за культурами або збирання врожаю. На кожному з цих етапів важливо виявити так звані "вузькі місця" або процеси, які спричиняють найбільші втрати ресурсів або часу. Після цього здійснюється ретельний аналіз цих процесів для збору даних і виявлення

основних причин неефективності. Наприклад, можуть бути виявлені надмірні втрати насіння під час посіву або великі втрати води під час зрошення. На підставі зібраних даних підприємство може перейти до етапу впровадження покращень.

Один із напрямів – це оптимізація використання техніки. На підприємствах часто зустрічаються проблеми, пов'язані з простоєм техніки або її неефективним використанням. За допомогою Six Sigma можна не тільки зменшити час простою техніки, але й знизити витрати на технічне обслуговування та паливо. Така оптимізація сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й зниженню операційних витрат.

Для проведення розрахунків щодо впровадження методу Six Sigma в систему виробництва озимої пшениці на аграрному підприємстві ТОВ "Побережне", розглянемо основні показники, які можуть бути покращені за допомогою цієї методології. Six Sigma спрямована на зменшення кількості дефектів у виробничому процесі, що призводить до підвищення якості продукції та ефективності процесів.

Таблиця 3.10

## Втрати та дефекти у виробництві озимої пшениці

Показник	До впровадження концепції управління Six Sigma	Після впровадження концепції управління Six Sigma
Дефекти при посіві, %	7	2
Дефекти при зборі врожаю, %	5	1,5
Втрати урожаю під час збору, %	10	3
Втрати через неправильне зберігання, %	8	2

Після впровадження методу Six Sigma вдається значно зменшити кількість дефектів на всіх етапах виробництва. Втрати при посіві зменшуються з 7% до 2%, а втрати при збиранні врожаю – з 5% до 1,5%. Загальні втрати через неправильне зберігання скорочуються з 8% до 2%, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і збільшенню врожаю, придатного до реалізації.

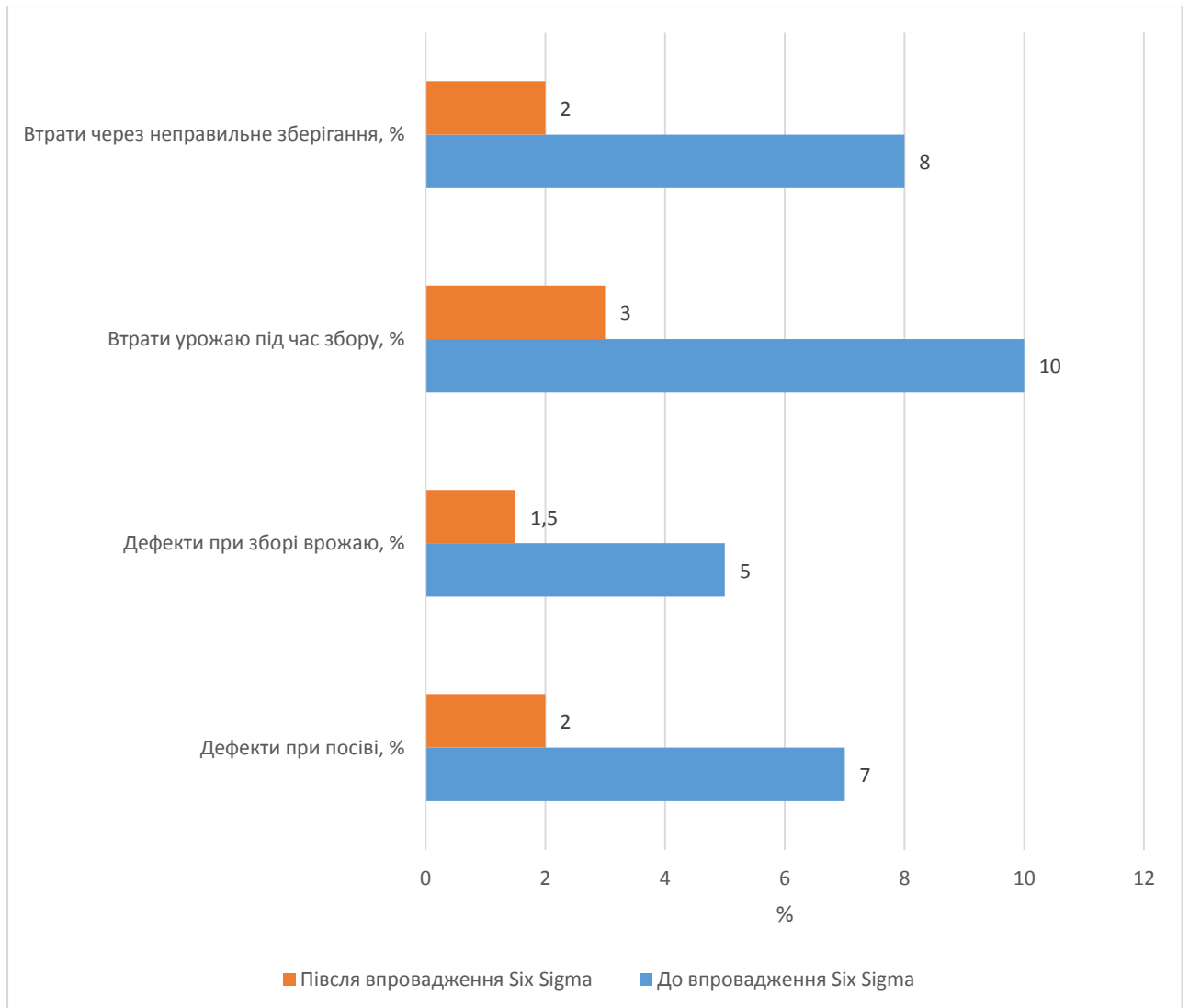


Рис. 3.2. Втрати та дефекти у виробництві озимої пшениці до та після впровадження концепції управління Six Sigma у ТОВ «Побережне»

Урожайність після впровадження Six Sigma може зрости на 12,5% (з 4 до 4,5 т/га), що призведе до збільшення загального врожаю на 500 тонн. Завдяки зниженню втрат від дефектів, кількість продукції, придатної до реалізації,

збільшується на 765 тонн. Це підтверджує ефективність підходу Six Sigma в підвищенні якості та зниженні втрат.

Таблиця 3.11

## Виробничі показники ТОВ «Побережне»

Показник	До впровадження концепції управління Six Sigma	Після впровадження концепції управління Six Sigma
Площа посіву, га	1000	1000
Урожайність, т/га	4	4,5
Загальний врожай, т	4000	4500
Дефекти (втрати врожаю), т	400	135
Врожай придатний до реалізації, т	3600	4365

Завдяки впровадженню Six Sigma вдається оптимізувати час виконання основних операцій. Наприклад, час підготовки ґрунту скорочується на 50 годин, а час збору врожаю зменшується на 60 годин, що свідчить про ефективніше використання робочого часу і техніки.

Таблиця 3.12

## Час виконання операцій Виробничі показники у ТОВ «Побережне»

Показник	До впровадження концепції управління Six Sigma	Після впровадження концепції управління Six Sigma
Підготовка ґрунту	250	200
Посів	120	90
Догляд за культурами	180	130
Збирання врожаю	300	240

Витрати на виробництво суттєво знижуються за рахунок зменшення витрат на посівний матеріал, добрива та обробку ґрунту. Загальні витрати скорочуються на 180 тис. грн, що підтверджує економічну ефективність впровадження методології Six Sigma.

Таблиця 3.13

Фінансові витрати на виробництво озимої пшениці Виробничі показники у ТОВ «Побережне»

Показник	До впровадження концепції управління Six Sigma	Після впровадження концепції управління Six Sigma
Витрати на посівний матеріал	500	450
Витрати на добрива	300	270
Витрати на обробку ґрунту	400	350
Витрати на збирання врожаю	350	300
Загальні витрати	1550	1370

Загальний економічний ефект від впровадження Six Sigma становить 445 тис. грн, що складається зі зниження витрат і збільшення врожайності. Це підвищує фінансову стійкість підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 3.14

Економічний ефект від впровадження Six Sigma Виробничі показники у ТОВ «Побережне»

Показник	Значення, тис. грн
Зниження загальних витрат	180
Збільшення врожайності	12,5%
Зниження втрат через дефекти	265
Загальний економічний ефект	445

Час простою техніки скорочується удвічі, що дозволяє зменшити витрати на техобслуговування на 50 тис. грн і витрати на паливо на 50 тис. грн. Це вказує на підвищення ефективності використання технічних ресурсів.

Таблиця 3.15

## Оптимізація використання техніки у ТОВ «Побережне»

Показник	До впровадження концепції управління Six Sigma	Після впровадження концепції управління Six Sigma
Час простою техніки, год.	60	30
Витрати на техобслуговування, тис. грн	200	150
Витрати на паливо, тис. грн	250	200

Впровадження Six Sigma сприяє зниженню витрат на воду, добрива та паливо. Наприклад, витрати води на гектар зменшилися на 20 м<sup>3</sup>, добрив – на 30 кг, а палива – на 5 літрів. Це підвищує екологічну стійкість виробництва і дозволяє зекономити кошти.

Таблиця 3.16

Використання ресурсів при виробництві озимої пшениці у ТОВ «Побережне»

Показник	До впровадження концепції управління Six Sigma	Після впровадження концепції управління Six Sigma
Витрати води, м <sup>3</sup> /га	120	100
Витрати добрив, кг/га	160	130
Витрати палива, л/га	40	35



Завдяки зниженню витрат на виробництво 1 тонни продукції, вартість виробництва зменшиться з 4,3 до 3,7 тис. грн, що призведе до підвищення рентабельності з 27,91% до 48,65%. Це свідчить про значне покращення фінансових показників виробництва.

Таблиця 3.17

Економічна ефективність на одну тону озимої пшениці у ТОВ «Побережне»

Показник	До впровадження концепції управління Six Sigma	Після впровадження концепції управління Six Sigma
Вартість виробництва 1 т продукції, тис. грн	4,3	3,7
Дохід з 1 т продукції, тис. грн	5,5	5,5
Рентабельність, %	27,91%	48,65%

Загальний економічний ефект від впровадження Six Sigma в систему виробництва озимої пшениці становить підвищення врожайності, зниження витрат та втрат через дефекти, що сприяє суттєвому підвищенню рентабельності підприємства. Впровадження методу Six Sigma у виробництво озимої пшениці на підприємстві ТОВ "Побережне" дозволить суттєво підвищити ефективність операційних процесів. Завдяки оптимізації витрат, скороченню дефектів і втрат, а також покращенню використання ресурсів, підприємство зможе знизити загальні витрати на виробництво, підвищити урожайність та значно збільшити рентабельність. Загальний економічний ефект становить 445 тис. грн, що підтверджує ефективність впровадження Six Sigma для підвищення якості продукції та фінансових показників підприємства.

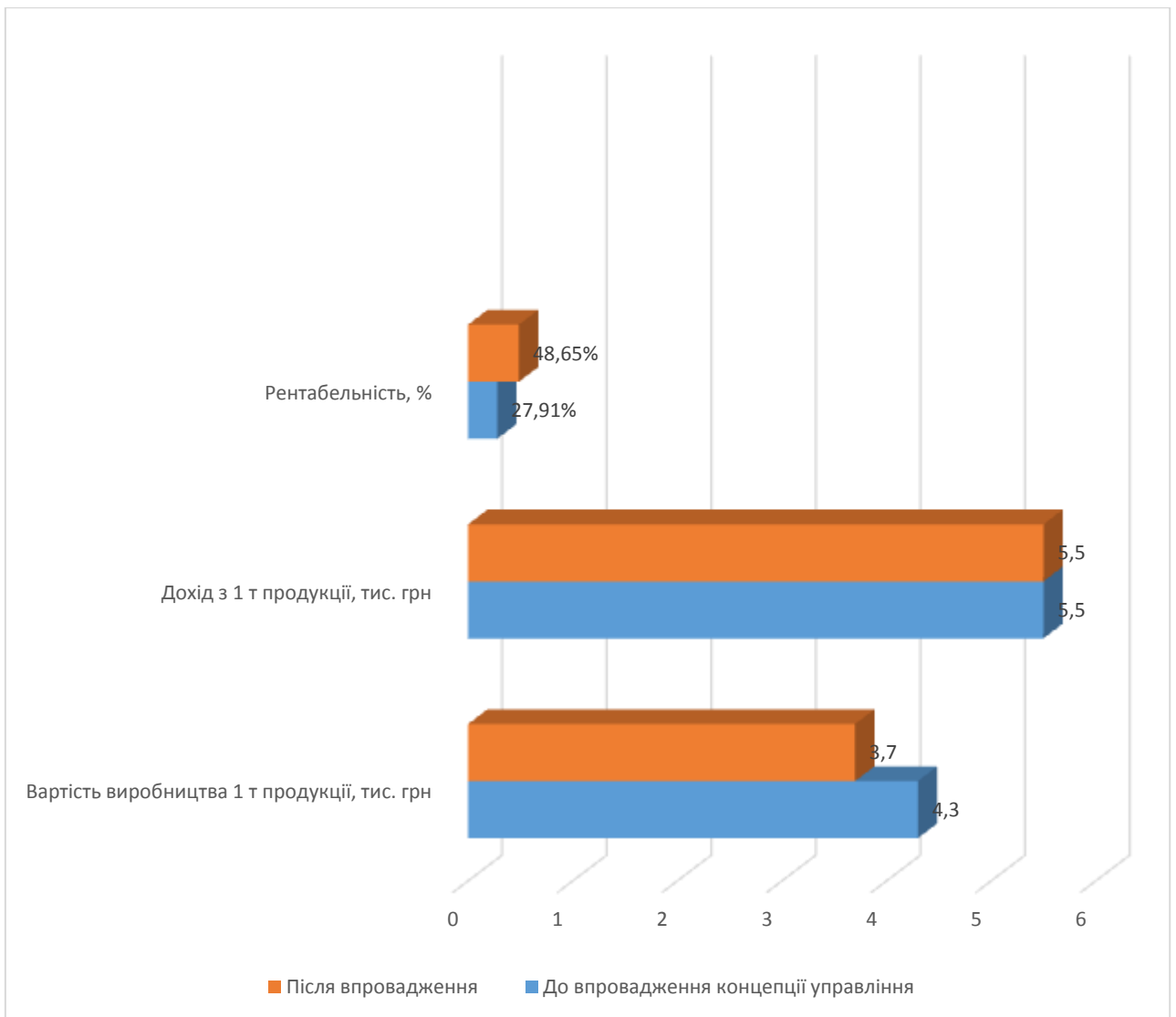


Рис. 3.3. Фінансові результати на одиницю продукції (озима пшениця) до та після впровадження концепції управління Six Sigma у ТОВ «Побережне»

Таким чином, Методологія Six Sigma забезпечує кілька важливих переваг для ТОВ «Побережне»:

1) Підвищення якості продукції. Зменшення дефектів на кожному етапі виробничого циклу призводить до підвищення врожайності та якості сільськогосподарських культур. Умовно кажучи, якщо підприємство скорочує втрати під час посіву чи збирання врожаю, воно отримує більше продукції, придатної для реалізації.

2) Оптимізація використання ресурсів. Використання води, добрив, палива і насіння може бути зменшене за допомогою вдосконалення процесів,

що призводить до економії та зменшення витрат на виробництво. Це має особливе значення в умовах підвищення цін на агроресурси та зміни клімату, коли оптимізація використання води стає критично важливою.

3) Зниження витрат. Завдяки скороченню дефектів та втрат ресурсів знижуються загальні витрати на виробництво. Це дозволяє підприємствам працювати ефективніше, зберігаючи конкурентні позиції на ринку.

4) Підвищення рентабельності. Успішне впровадження Six Sigma дозволяє знизити вартість виробництва продукції, що безпосередньо впливає на підвищення рентабельності. У контексті аграрного бізнесу, де маржа часто є низькою, підвищення рентабельності на кілька відсотків може суттєво покращити фінансовий стан підприємства.

Проте, незважаючи на всі переваги Six Sigma, її впровадження в аграрному секторі має свої виклики. Одним із основних є необхідність зміни підходу до управління, що може вимагати додаткових ресурсів та часу для навчання персоналу. Крім того, аграрні підприємства залежать від багатьох зовнішніх факторів, таких як погодні умови, що можуть впливати на стабільність виробничих процесів. Однак, правильно інтегрована Six Sigma дозволяє зменшити вплив цих факторів за рахунок точнішого планування та моніторингу процесів.

Між тим перспективи використання Six Sigma в рослинництві є надзвичайно позитивними. У довгостроковій перспективі аграрні підприємства можуть підвищити свою ефективність, знизити витрати, покращити якість продукції та забезпечити стабільне економічне зростання.

Отже, впровадження методології Six Sigma в систему менеджменту бізнес-процесів ТОВ «Побережне», зокрема у рослинництві, є ефективним інструментом для покращення операційної діяльності. Підвищення якості продукції, оптимізація використання ресурсів та зниження витрат дозволяють підприємствам бути конкурентоспроможними та досягати високих фінансових результатів. Six Sigma допомагає агробізнесу інтегрувати систематичний підхід до вдосконалення процесів, що забезпечує сталий розвиток навіть в умовах складних ринкових умов та кліматичних викликів.

### 3.3. Планування операційної стратегії розвитку товарного виробництва ТОВ «Побережне» за допомогою матриці профілювання

Планування операційної стратегії є одним із ключових аспектів успішної діяльності будь-якого підприємства, особливо в аграрному секторі, де продуктивність і ефективність напряму залежать від зовнішніх факторів, таких як клімат, сезонність, ринок і державне регулювання. Для аграрного підприємства операційна стратегія стає основою для прийняття рішень, які визначають розвиток бізнесу та його довготривалу конкурентоспроможність. Аграрний сектор має свої унікальні особливості: довгий цикл виробництва, залежність від природних умов, нестабільність ринків і часто непередбачувані ціни на продукцію. У таких умовах планування операційної стратегії є критично важливим, оскільки воно дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечити стабільний розвиток. Операційна стратегія визначає ключові напрямки використання ресурсів, техніки, фінансів і людського капіталу, що дозволяє досягати ефективності та прибутковості.

Таблиця 3.18

Динаміка обсягів виробництва та збуту рослинницької продукції ТОВ «Побережне», тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Загальне зростання, % (2019–2023)
Рослинницька продукція (загалом)	37,7	56,5	49,0	33,9	46,5	+23,5
Зернові і зернобобові (загалом)	15,1	22,7	23,6	13,6	18,5	+22,5
Кукурудза на зерно	3,5	5,3	3,6	3,2	5,8	+64,2
Продукція соняшнику	16,6	24,9	18,5	14,9	17,8	+7,8
Інші види рослинницької продукції	2,3	3,5	3,0	2,1	4,2	+78,7

Для проведення розрахунків і планування операційної стратегії розвитку товарного виробництва ТОВ «Побережне» за допомогою матриці профілювання, використано середньорічні показники та питому вагу обсягів продажу продукції (додаток А).

Операційна стратегія буде зосереджена на аналізі динаміки продажу за номенклатурою продукції, визначенні пріоритетних напрямків розвитку та створенні пропозицій щодо оптимізації асортименту та ресурсів.

Таблиця 3.19

Профілювання номенклатури продукції ТОВ «Побережне» за допомогою матриці

Показник	Обсяг виробництва, тис. грн., 2023 р.	Питома вага, %	Позиція у профілюванні
Рослинницька продукція (загалом)	46,581	100,1%	Стратегічний напрям
Зернові і зернобобові (загалом)	18,549	39,7%	Основний напрям
Кукурудза на зерно	5,878	12,4%	Перспективний напрям
Продукція соняшнику	17,894	38,6%	Основний напрям
Інші види рослинницької продукції	4,257	9,4%	Допоміжний напрям

Рослинницька продукція в цілому є стратегічним напрямом розвитку для ТОВ «Побережне», оскільки вона охоплює 100% продажів підприємства, що підтверджує її ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та розвитку підприємства.

Зернові і зернобобові культури займають 39,7% у структурі продажів і залишаються одним з основних напрямків. Необхідно зосередитися на підтримці та збільшенні обсягів їхнього виробництва, а також на підвищенні рентабельності.

Кукурудза на зерно є перспективним напрямом із зростанням продажів на 64,23% з 2019 по 2023 роки. Вона демонструє значний потенціал для розвитку, і підприємству слід продовжувати інвестувати в оптимізацію цього виду продукції, щоб збільшити його частку у структурі продажів.

Продукція соняшнику має високу частку (38,6%) і продовжує залишатися одним із ключових напрямів. Однак зростання продажів за останні роки незначне (+7,78%). Необхідно провести аналіз ринку та операційних витрат, щоб визначити шляхи для підвищення ефективності виробництва соняшнику.

Інші види рослинницької продукції зросли на 78,67% за останні роки, що свідчить про підвищений інтерес до диверсифікації асортименту. Хоча ця категорія займає всього 9,4% у структурі продажів, вона може стати допоміжним напрямом, що підтримуватиме стабільність у випадку коливань на основних ринках.

Для забезпечення сталого розвитку товарного виробництва ТОВ «Побережне» слід зосередитися на збереженні та розширенні основних напрямів виробництва - зернових, соняшнику та кукурудзи. Особливу увагу потрібно приділяти перспективним напрямам, таким як кукурудза, та активно підтримувати диверсифікацію продукції для зменшення ризиків. Матриця профілювання дозволяє чітко виділити пріоритетні продукти та спрямувати ресурси на їхнє вдосконалення та розвиток.

Рекомендації для операційної стратегії ТОВ «Побережне»:

- оптимізація виробничих процесів. Впровадження технологій, таких як Lean та Six Sigma, може сприяти зниженню витрат і підвищенню продуктивності в основних виробничих напрямках. Виявлені "вузькі місця" та втрати на різних етапах виробництва можна оптимізувати за рахунок поліпшення управління ресурсами (насіння, вода, добрива) та підвищення ефективності технічного забезпечення;

- розширення асортименту. Категорія "Інші види товарної рослинницької продукції" показала значний приріст, що вказує на можливість розширення цього сегменту. Стратегія диверсифікації може забезпечити більшу стабільність

у разі коливань попиту на традиційні види продукції, такі як зернові та соняшник;

- фокус на рентабельності та інноваціях. Продукція соняшнику займає значну частку в загальних обсягах виробництва, але її зростання обмежене. Необхідно провести детальний аналіз ефективності виробництва та витрат на цей продукт, щоб підвищити рентабельність через впровадження інноваційних методів обробки ґрунту, насінництва, а також покращення логістичних каналів збуту;

- перспективний розвиток кукурудзи. Кукурудза на зерно показує найбільший темп зростання серед усіх категорій продукції, що робить її перспективною для розширення. Рекомендовано збільшити інвестиції у вирощування кукурудзи, оптимізувати використання техніки та ресурсів, щоб підвищити виробничі показники, що може підвищити дохідність підприємства;

- стратегічне планування ресурсів. Використовуючи аналіз середньорічної питомої ваги продукції у структурі продажу, ТОВ «Побережне» може спрямувати свої ресурси на найприбутковіші напрямки. Це допоможе знизити втрати та забезпечити максимальну рентабельність. Підвищена увага до управління ресурсами, такими як добрива, насіння та паливо, дасть змогу краще контролювати витрати та збільшити ефективність використання ресурсів.

Таким чином, матриця профілювання показує, що ТОВ «Побережне» має можливість підвищити свою рентабельність через покращення операційних процесів, оптимізацію ресурсів і стратегічне планування, що дозволить забезпечити сталий розвиток у конкурентному середовищі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління операційними процесами в умовах стагнації економіки та воєнного стану вимагає кардинальних змін у підходах до ведення аграрного бізнесу. Гнучкість, інноваційність і здатність адаптуватися до складних обставин стають вирішальними факторами для виживання і розвитку підприємств. Стратегічне планування, оптимізація процесів і співпраця з партнерами можуть допомогти аграрним підприємствам подолати виклики та створити основу для успішного майбутнього. Основною метою операційного менеджменту є підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стабільного функціонування на ринку. Це досягається шляхом оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат, підвищення якості продукції та скорочення часу на виробництво. Однак ці цілі можуть варіюватися залежно від специфіки підприємства, його розміру та ринкової стратегії

2. Менеджмент операційної діяльності є життєво важливим для ефективного функціонування підприємства. Він спрямований на оптимізацію процесів, підвищення якості продукції та забезпечення рентабельності. Однак сучасний світ пред'являє нові вимоги, включаючи необхідність адаптації до технологічних змін, глобалізаційних процесів та екологічних викликів. Операційна стратегія повинна чітко визначати цілі підприємства, що стосуються продуктивності, якості, вартості та обслуговування клієнтів. Ці цілі слугують орієнтиром для всіх операційних процесів і допомагають координувати зусилля всіх підрозділів підприємства. Важливим етапом у розробці операційної стратегії є аналіз ресурсів підприємства, включаючи людські, матеріальні та фінансові. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, що впливають на здатність підприємства реалізувати свої цілі.



3. ТОВ "Побережне" здійснює сільськогосподарське виробництво на Вінничині у незначній віддаленості від обласного центру. Підприємство змогло адаптуватися до викликів воєнного стану, частково збільшивши використання землі в обробітку. Між тим українсько-російська війна значно вплинула на обсяги виробництва і збуту ТОВ «Побережне». У 2022 році всі категорії продукції показали значне скорочення, особливо зернові і зернобобові, що впали майже на 42%. Однак у 2023 році спостерігалось часткове відновлення, особливо для кукурудзи на зерно (+82%) та інших видів товарної продукції (+98%). При цьому сегмент зернових і зернобобових займає майже 40% у структурі обсягів продажу, що робить його одним із найважливіших для підприємства.

4. Операційна система аграрного підприємства ТОВ «Побережне» складається з кількох основних елементів, що відповідають за різні бізнес-процеси. Підприємство ТОВ "Побережне" проявляє стійкість в умовах війни, однак є ознаки неефективного використання фондів, що позначилося на зниженні фондівіддачі. Найбільший виклик - це збільшення витрат, що відображається на показниках фондоємності, тому підприємству варто зосередитися на оптимізації використання ресурсів і пошуку шляхів зниження витрат. З іншого боку, різке зростання доходів вказує на успішну адаптацію до змін в ринкових умовах та вдале управління продажами.

Зважаючи на це, для подальшого розвитку ТОВ "Побережне" важливі: оптимізація логістичних процесів для зменшення витрат та підвищення ефективності виробництва; інвестування в нові технології та удосконалення виробничих процесів для збільшення фондівіддачі; диверсифікація ринків збуту, особливо шляхом виходу на міжнародні ринки, які менш піддаються впливу війни; аналіз витрат на виробництво і впровадження систем управління витратами для підвищення рентабельності в умовах зростаючих витрат на фонди.

5. Впровадження Lean технологій у виробництво соняшнику в ТОВ "Побережне" може забезпечити значний позитивний ефект на всі ключові показники ефективності. Продуктивність праці значно підвищиться завдяки

оптимізації часу виконання операцій та зменшенню простоїв техніки. Скорочення втрат ресурсів, таких як насіння, вода і добрива, свідчить про ефективніше використання матеріальних ресурсів, що, у свою чергу, сприятиме зниженню загальних витрат.

Вартість виробництва соняшнику зменшиться, а рентабельність суттєво зросте, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Загальний економічний ефект від впровадження Lean у виробничий процес може становити близько 210 тис. грн, а підвищення рентабельності на 38,6 відсоткових пункти. Таким чином, Lean технології доводять свою ефективність як інструмент підвищення продуктивності, зниження витрат і забезпечення стійкої конкурентоспроможності аграрного підприємства ТОВ "Побережне".

6. Методологія Six Sigma націлена на вдосконалення процесів через мінімізацію відхилень і дефектів у виробничих операціях. Це досягається за допомогою чіткого збору даних, аналізу причин дефектів та їх усунення на кожному етапі виробництва. У контексті рослинництва це означає зниження втрат при посіві, вирощуванні та збиранні врожаю, оптимізацію використання ресурсів (насіння, добрив, води) та підвищення загальної врожайності.

Впровадження методу Six Sigma у виробництво озимої пшениці на підприємстві ТОВ "Побережне" дозволить суттєво підвищити ефективність операційних процесів. Завдяки оптимізації витрат, скороченню дефектів і втрат, а також покращенню використання ресурсів, підприємство зможе знизити загальні витрати на виробництво, підвищити урожайність та значно збільшити рентабельність. Загальний економічний ефект може становити 445 тис. грн, що підтверджує ефективність впровадження Six Sigma для підвищення якості продукції та фінансових показників підприємства.

Проте, незважаючи на всі переваги Six Sigma, її впровадження в аграрному секторі має свої виклики. Одним із основних є необхідність зміни підходу до управління, що може вимагати додаткових ресурсів та часу для навчання персоналу. Крім того, аграрні підприємства залежать від багатьох зовнішніх факторів, таких як погодні умови, що можуть впливати на стабільність виробничих процесів. Однак, правильно інтегрована Six Sigma

дозволить зменшити вплив цих факторів за рахунок точнішого планування та моніторингу операційних процесів.

7. Матриця профілювання показує, що ТОВ «Побережне» має можливість підвищити свою рентабельність через покращення операційних процесів, оптимізацію ресурсів і стратегічне планування, що дозволить забезпечити сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Рекомендації для операційної стратегії ТОВ «Побережне»:

- оптимізація виробничих процесів. Впровадження технологій, таких як Lean та Six Sigma, може сприяти зниженню витрат і підвищенню продуктивності в основних виробничих напрямках. Виявлені "вузькі місця" та втрати на різних етапах виробництва можна оптимізувати за рахунок поліпшення управління ресурсами (насіння, вода, добрива) та підвищення ефективності технічного забезпечення;

- розширення асортименту. Категорія "Інші види товарної рослинницької продукції" показала значний приріст, що вказує на можливість розширення цього сегменту. Стратегія диверсифікації може забезпечити більшу стабільність у разі коливань попиту на традиційні види продукції, такі як зернові та соняшник;

- фокус на рентабельності та інноваціях. Продукція соняшнику займає значну частку в загальних обсягах виробництва, але її зростання обмежене. Необхідно провести детальний аналіз ефективності виробництва та витрат на цей продукт, щоб підвищити рентабельність через впровадження інноваційних методів обробки ґрунту, насінництва, а також покращення логістичних каналів збуту;

- перспективний розвиток кукурудзи. Кукурудза на зерно показує найбільший темп зростання серед усіх категорій продукції, що робить її перспективною для розширення. Рекомендовано збільшити інвестиції у вирощування кукурудзи, оптимізувати використання техніки та ресурсів, щоб підвищити виробничі показники, що може підвищити дохідність підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про інноваційну діяльність від 04.07.2002 № 40-IV// <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. Дн.: НГУ, 2012. 381 с.
3. Боковець В. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Боковець В. В. Вінниця: 2014. 304 с
4. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
5. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 532 с.
6. Березівський П.С., Михайлюк Н.І. Організація виробництва в аграрних формуваннях : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 560 с.
7. Васильков В.Г., Василькова Н.В. Організація операційної діяльності підприємства: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 502 с.
8. Виробничий менеджмент : підручник. / за заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова та ін.]. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 424 с.
9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М Менеджмент в організації: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2017. 654 с.
10. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. /І.Б. Гевко. К.: Кондор, 2015. 228 с.

11. Гиль О.О. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. / О. О. Гиль. К.: Ліра-К, 2015. 248 с.
12. Гриненко В.В. Операційний менеджмент: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. 130 с.
13. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 4 (13). С. 3-10.
14. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
15. Дікань В.Л., Зубенко В.О., Макогон О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 272 с.
16. ДСТУ ISO 9001:2015 «Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015, IDT)». URL: <http://metrology.com.ua/download/iso-iec-ohsas-idr/61-iso/831-dstu-iso-9001-2015>
17. Драган О.І. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ, НАКККіМ, 2010. 275 с.
18. Зварич Р., Рівіліс І. Управління відходами в системі екологічного менеджменту. Світ фінансів. 2024. № 1 (78). С. 142-152.
19. Єрмаков О.Ю., Жибак М.М., Динька П.К., Христенко Г.М., Гурська І.С. Організація виробництва: Навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2019. 414 с.
20. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навчальний посібник. Ч.2. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2011. 160 с.
21. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 368 с.
22. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
23. Касич А.О. Розвиток сучасного менеджменту в умовах цифрової економіки. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні. КНУТД, 2019. 25-31 с.

24. Куцик П.П. Когнітивний підхід до формування стратегії підприємства на основі “Data Mining” і SWOT-аналізу. Економічний аналіз, 2022. № 32(2), С. 243-251.
25. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник. Львів: «Новий Світ-2010», 2017. 480 с.
26. Левицький В. Розробка оптимальної соціально-орієнтовної стратегії розвитку в структурі операційного менеджменту підприємства. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2023. № 2(34). С. 73-79.
27. Микитенко Н.В., Білявська Ю.В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. / Н.В. Микитенко, Ю.В. Білявська. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 390 с.
28. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. / Н.В. Микитенко. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 197 с.
29. Микитюк П.П., Сенів Б.Г. Інноваційна діяльність: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
30. Михайловська О. В. Операційний менеджмент. навчальний посібник / Михайловська О. В. К. : Кондор, 2008. 550 с.
31. Нікітенко В. Філософія військового управління в умовах цифровізації як новий науковий напрямок. Humanities Studies. 2023. № 17 (94). С. 50-59.
32. Операційний менеджмент: навчальний посібник / В. І. Перебийніс, В. В. Писаренко, О. М. Помаз, О. В. Василенко та ін.; за ред. В. І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2008. 664 с.
33. Операційний менеджмент: навчальний посібник / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз; за ред. І. А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2019. 230 с.
34. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Т. В. Омеляненко. К.: КНЕУ, 2009. 478 с.
35. Овдіюк О.М., Тимошенко М.М., Пивовар А.М., Пивовар П.В. Операційний менеджмент: практикум. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.
36. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 197 с.

- 37.Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
- 38.Освіта.ua. Менеджмент. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/>
- 39.Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Організація виробництва : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 248 с.
- 40.Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 243 с.
- 41.Ровенська В., Смирнова І., Латишева О. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 1 (38). С. 12-20.
- 42.Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: Підручник / Для студентів економ. спец. Під ред. проф. О.Л. Яременка. К.: ВД «Професіонал», 2004. 416 с.
- 43.Сумець О. М. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. Agricultural and Resource Economics: International Scientific EJournal. 2018. № 3, Vol. 4. P. 129–147.
- 44.Сумець О.М. Проєктування операційних систем: підруч. Київ: Університет «КРОК», 2021. 32 с
- 45.Старченко Г.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г.В. Старченко, І.В. Калінько, І.А. Косач. К. : КондорВидавництво, 2018. 264 с.
- 46.Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник / О.О. Трут. К.: Академвидав, 2013. 348 с.
- 47.Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / за заг. ред. В. Я. Брич. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 215 с.
- 48.Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства. Монографія. Хмельницький національний університет, Хмельницький: 2015. 206 с.
- 49.Черепанова В.О. Конспект лекцій із операційного менеджменту. Харків : НТУ «ХП», 2013. 232 с.

50. Черленяк І. Операційний менеджмент фірми та виклики глобальної модифікації ринків. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2020. № 1 (24). С. 109-118.
51. Школа І.М. Операційний менеджмент : практикум. Чернівці: Книги XXI, 2004. 376 с.
52. The official site of OpenAI (2024), "ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue"
53. Операційний менеджмент : навч. посіб. / [Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін В. О. та ін. ]. Львів : Магнолія, 2016. 438 с.
54. Mahadevan V. *Operations Management (2015): Theory and Pract*, 3th Ed. (Delhi: Pearson Education)
55. Stevenson W.J. *Operations Management (2015.)* New York: McGraw-Hill/Irwin.
56. Heizer J., Rander B., Munson C., *Principles of Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*, 11th edition. Published by Pearson. 2019. 768 p.
57. Meena, A., Dhir, S., & Sushil, S. (2024). Coopetition, strategy, and business performance in the era of digital transformation using a multi-method approach: Some research implications for strategy and operations management. *International Journal of Production Economics*, 270, 109068.
58. Zhou, L., Jiang, Z., Geng, N., Niu, Y., Cui, F., Liu, K., & Qi, N. (2022). Production and operations management for intelligent manufacturing: A systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 60(2), 808-846.
59. Bathaei, A. (2024). Agile Supply Chains: A Comprehensive Review of Strategies and Practices for Sustainable Business Operations. *Journal of Social, management and tourism letter*, 2024, 1-13.
60. Dong, C., Chen, C., Shi, X., & Ng, C. T. (2021). Operations strategy for supply chain finance with asset-backed securitization: Centralization and blockchain adoption. *International Journal of Production Economics*, 241, 108261.



61. Величко О., Орел О., Проценко О. Менеджмент операційних процесів аграрного підприємства на засадах логістичної концепції Lean. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. С. 9-12.

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

Середньорічна питома вага у структурі обсягів продажу за номенклатурою продукції, %

Показник	Середньорічна питома вага, %
Рослинницька продукція (загалом)	100,1
Зернові і зернобобові (загалом)	39,7
Кукурудза на зерно	12,4
Продукція соняшнику	38,6
Інші види рослинницької продукції	9,4