

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ  
УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

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

**Здобувач**

**Даніл КУЛИК**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Ігор ПАЛЬЧИК**



**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання: «14» вересня 2023 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення тематики та об'єкта дослідження, складання плану і графіку виконання дипломної роботи	Вересень 2023 року	
2.	Збір початкових даних	Жовтень - грудень 2023 року	
3.	Вивчення та аналіз літературних джерел, написання теоретичної частини роботи	Січень - лютий 2024 року	
4.	Дослідження виробничо-економічної діяльності підприємства, підготовка аналітичного розділу	Березень - квітень 2024 року	
5.	Виконання розрахунків та написання проектної частини	Травень 2024 року	
6.	Формулювання висновків	Травень 2024 року	
7.	Підготовка презентації та ілюстративних матеріалів для захисту дипломної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Даніл КУЛИК

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, завдання та місце операційної діяльності в системі управління підприємством.....	8
1.2. Особливості ефективної організації управління операційною діяльністю підприємства в сучасних умовах .....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз ефективності управління операційною діяльністю підприємства .	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	43
3.1. Впровадження сучасних методів і технологій управління операційною діяльністю .....	43
3.2. Стратегії підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства .....	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

## ВСТУП

У нинішніх умовах інтенсивної конкуренції та глобалізації ринків оптимальне керування операційними процесами підприємства стає надзвичайно важливим. Операційні процеси є основою будь-якого бізнесу, оскільки охоплюють усі дії, пов'язані з виробництвом товарів, наданням послуг та управлінням ресурсами. Від рівня їхньої ефективності залежить не лише економічна стабільність, але й здатність компанії конкурувати на ринку. Сучасний ринок диктує необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів, впровадження інноваційних рішень та нових технологій. ТОВ «Агрофірма Зоряна» є чудовим прикладом підприємства, яке прагне підвищити ефективність своїх операційних процесів для забезпечення стійкого розвитку.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи визначається гострою потребою в підвищенні ефективності керування операційною діяльністю підприємств аграрної галузі. У сучасних умовах постійних змін зовнішнього середовища, зростання вимог до якості продукції та посилення конкуренції, компанії повинні швидко адаптуватися до нових умов. Ефективне управління операційними процесами дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити належну якість товарної продукції, що, в свою чергу, сприяє задоволенню потреб клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності компанії. Особливо актуальним це питання є для сільськогосподарських підприємств, таких як ТОВ «Агрофірма Зоряна», які повинні враховувати особливості аграрного сектору та сезонні коливання виробництва.

Ефективне керівництво операційною діяльністю вимагає всебічного підходу до аналізу та оптимізації процесів, які здійснюються в операційному середовищі підприємства. Зокрема, необхідно враховувати такі аспекти, як управління ланцюгами постачання, планування виробничих процесів, управління запасами, а також контроль за якістю продукції. Успішне впровадження сучасних методів управління операційно-функціональною

системою дозволяє підприємству не тільки підвищити ефективність виробництва, але й зменшити витрати, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню прибутковості.

Особливої уваги заслуговує впровадження інформаційних технологій у процес управління операційно-функціональною системою. Використання сучасних програмних продуктів для автоматизації планування, контролю та аналізу виробничих процесів дозволяє значно підвищити точність та оперативність управлінських рішень. Завдяки цьому підприємства можуть швидко реагувати на зміни ринкової, товарної кон'юнктури та забезпечувати високу якість продукції.

ТОВ «Агрофірма Зоряна» є показовим прикладом підприємства, що мріє вдосконалити управління своїми операційними процесами. Компанія активно впроваджує нові підходи до управління виробництвом, зокрема використання автоматизованих систем управління, що дає змогу підвищити економічну результативність роботи і забезпечити умови стабільного розвитку.

Значущість теми даного дослідження також визначається необхідністю підвищення конкурентоспроможності аграрних організацій у сучасних умовах. Сільськогосподарський сектор є однією з ключових галузей економіки, що забезпечує продовольчу безпеку країни. Тому підвищення економічної результативності керування операційною діяльністю сільськогосподарських підприємств має важливе значення не лише для самих підприємств, але й для економіки в цілому

Метою досліджень в кваліфікаційній роботі є формування рекомендацій та практичних заходів щодо удосконалення економічної результативності процесу керування операційними функціями підприємств в існуючих, сучасних умовах на прикладі ТОВ «Агрофірма Зоряна» Новомосковського району, що в Дніпропетровській області. Для забезпечення реалізації мети було зазначено, сформульовано та вирішено ряд таких завдань:

1. Дослідити теоретичні основи керування операційно-функціональною діяльністю підприємства.
2. Проаналізувати сучасний стан управління функціональної системи ТОВ «Агрофірма Зоряна».
3. Виявити основні проблеми та недоліки в управлінні операційно-функціональною діяльністю підприємства.
4. Розробити рекомендації з оптимізації та загального удосконалення процесів управління операційно-функціональною діяльністю на основі сучасних методів та інструментів.
5. Оцінити економічний результат від запровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес керування операційною діяльністю організації.

Предмет дослідження: методи та інструменти керування операційно-функціональною діяльністю, що відбивається на ефективності функціонування господарства в поточних умовах.

У роботі використовуються такі методи дослідження: аналіз та синтез наукових джерел з питань управління операційною діяльністю; економіко-статистичний аналіз для оцінювання ефективності операційної системи функціонування підприємства; порівняльний аналіз для виявлення кращих практик керування операційною діяльністю; метод експертних оцінок для визначення основних проблем та розробки рекомендацій.

Практичне значення дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій та заходів для удосконалення і оптимального керівництва операційною системою ТОВ «Агрофірма Зоряна», які можуть бути використані для нарощування економічної результативності його діяльності. Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані іншими сільськогосподарськими підприємствами для поліпшення власних управлінських процесів, що сприятиме їх конкурентоспроможності та стійкому розвитку.

При виконанні кваліфікаційної роботи були застосовані наступні джерела інформації: наукові праці та публікації з питань управління операційно-функціональною діяльністю комерційних підприємств; закони та відповідні нормативно-правові акти, які забезпечують регуляторну діяльність організацій аграрного сектору; статистичні дані та аналітичні звіти про стан аграрного ринку; внутрішня документація ТОВ «Агрофірма Зоряна», зокрема фінансові звіти, плани виробництва, звіти про виконання планів; інформаційні матеріали з відкритих джерел, що висвітлюють сучасні тенденції та підходи до керування операційною діяльністю підприємств.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з трьох базових розділів, загальний обсяг роботи становить 62 сторінки, включаючи вступ, основну частину, висновки, список використаних джерел та додатки.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, завдання та місце операційної діяльності в системі управління підприємством

Операційна діяльність – це головний вид діяльності організації, що безпосередньо зв'язаний з продуктивним виробництвом та реалізацією вироблених продуктів, а також забезпечує основний дохід підприємства і є основною метою, з якою воно було створено.

Перш за все, тип операційної діяльності організації відштовхується від специфіки тієї галузі економіки, до якої воно входить.

Підґрунтям операційної діяльності багатьох організацій виступає виробнича та/або торгівельна робота, що доповнюється також такими видами діяльності, як інвестиційна та фінансова. В той же час, інвестиційна діяльність є підґрунтям для інвестиційних компаній, фондів, інститутів, а фінансова діяльність – для фінансових організацій.

Операційна діяльність організації має ряд характерних особливостей, які суттєво впливають на формування прибутків організації:

1. Вона є основною частиною всієї господарської діяльності організації, метою, заради якої воно функціонує. Головна частина активів, які формуються в організації, головна кількість персоналу організації забезпечують функціонування цієї діяльності. Відтак операційний прибуток, отриманий від такої діяльності при нормальному функціонуванні організації займає найбільшу частину щодо загального обсягу прибутку організації.

2. Операційно-функціональна діяльність є базовою порівняно з іншими видами функціональної діяльності організації. Тому їх розвиток повинен не суперечити динаміці операційної діяльності, проте має бути тільки таким, що її підтримує. А значить і прибуток від інших другорядних видів діяльності

(наприклад, інвестиційної, фінансової тощо) має формуватися не у збиток в порівнянні з операційною діяльністю.

3. Головним критерієм для оцінки конкретних етапів динаміки організації є показники інтенсивності операційної діяльності. Згідно стратегії формування операційного прибутку від функціональної діяльності на різних етапах розвитку організації визначають мету та завдання політики керування прибутком, а також спрямованість загального плану розвитку організації.

4. Господарські операції, що є невід'ємною і обов'язковою складовою частиною операційно-функціональної діяльності організації, мають здійснюватися на регулярній основі. Порівнюючи з операціями інших видів робіт, їх частота є найвищою. Це зумовлює, при нормальних умовах керування організацією, постійність створення операційного прибутку.

5. Операційна діяльність організації орієнтується в основному на ринок товарів, а фінансова й інвестиційна діяльність організації – на ринок фінансів. До того ж, операційна діяльність взаємопов'язана з різноманітними частинами та галузями ринку товарів, які визначаються особливостями матеріалів, сировини, устаткуванням, що використовується, специфікою готового продукту. Отже і умови організації операційного прибутку переважно пов'язані з ситуацією у відповідних частинах й галузях ринку товарів.

6. Реалізація операційних функцій в діяльності організацій пов'язана з тією частиною капіталу, що була в неї вкладена. Натомість інвестиції капіталу, які мають наміри здійснити, стають предметом інвестиційної та фінансово-операційної діяльності організації. Той капітал, що був інвестований в операційну діяльність організації, стає фактично формою операційних активів організації. Від складових такого активу, наявності в ньому балансу, швидкого обороту та інших особливостей значно залежить можливість організації створювати операційний прибуток. Отже, одним з головних факторів, що забезпечують вдале створення операційного прибутку організації, є ефективне керівництво господарськими, операційними активами організації.

7. Процес операційно-функціональної діяльності потребує значних затрат робочої сили, відтак і можливість організації формувати операційний прибуток, значно залежить від необхідної кількості кадрових ресурсів, професійного та кваліфікованого персоналу. Крім того, застосування людського потенціалу суттєво визначає особливості операційних витрат, зокрема на заохочення кадрових ресурсів, створенням належних умов труда, застосуванням окремих видів податкових платежів організації, які впливають в тому числі й на створення її операційного прибутку.

8. Операційна діяльність має ряд специфічних видів ризиків, не рахуючи загальні, зокрема операційний ризик. Таким чином, операційний прибуток, що має організація за умови застосування різних варіантів господарювання, має завжди порівнюватися зі ступенем операційного ризику [11].

Керування операційним доходом включає багато операцій, що мають здійснюватися на різноманітних етапах обігу грошей, які надійшли від продажу продуктів, послуг, робіт, і власне дають можливість отримати чистий прибуток. Тому головною метою керування прибутком є упорядкування грошових витрат та надходжень, знаходження резервів та їх використання.

Прибуток (збиток), отриманий від операційної діяльності, визначається у кілька етапів.

На початковому етапі необхідно дізнатися про чистий дохід від продажу продуктів шляхом розрахунків доходів від продажу на суму непрямих податків, а також враховуючи інші відрахування з доходу.

На черговому етапі результат, що був отриманий, визначається через собівартість проданих продуктів. В підсумку визначається валовий дохід чи втрати від продажу продуктів.

На заключному етапі валовий дохід зростає (чи зменшується) на частину іншого операційного доходу (втрат чи збитку), що маємо від продажу інших оборотних активів (не враховуючи фінансових вкладень), операційного залучення позикових активів, операційної різниці курсу, наявність штрафів, нарахувань пені, та. ін.

Чистий дохід розподіляється залежно від мети і завдань, що встановила організація. Механізм та частини розподілу прибутку значно впливають на інтереси учасників процесу відтворювання та на саму його ефективність. Тому певні методи і форми розподілу прибутку знаходяться в залежності від багатьох факторів: форма власності, ступінь технічного стану та рівень розвитку організації, мета оновлення асортименту, ступінь прибутковості й фінансової стабільності, застосування кваліфікованого управління тощо [34].

Завдяки узагальненню та динаміці наявних підходів щодо роз'яснення поняття «керування ефективністю» ми змогли виділити конкретні його сутнісні ознаки:

- застосовуючи системний підхід, цей вид управління є системою специфічних принципів і методів, завдяки яким можливо вдосконалювати операційну діяльність організації;
- це такий процес з поліпшення результатів операційної діяльності, який відбувається на постійно та систематично;
- це такий процес, що здійснюється циклічно та включає стандартні функції керування: планування, організація, координація, регулювання, контроль;
- це такий процес, що на сучасному етапі розвитку ринку спитається на постійне навчання основам організації;
- це система, що включена в загальну систему управління й погоджена з її головними організаційними моментами, потребує постійного залучення значної чисельності персоналу і може створюватися на підставі проектного підходу;
- це такий багатофункціональний процес, що спрямовується на виконання різних функцій менеджменту, ураховуючи, що він повинен керувати всіма типами ресурсів, які необхідні для здійснення операційної діяльності;
- це такий процес, що має багато рівнів, він здійснюється з урахуванням трьох сторін управління: стратегічною, поточною, оперативною;

- це такий процес, що потребує узгодження інтересів економічного плану різних стейкхолдерів, формування та розвиток відносин з ними[7].

Отже, керуванню ефективністю операційної діяльності можна дати наступне визначення – це багатофункціональний полірівневий циклічний процес, що спрямовується на поліпшення операційної діяльності та підвищення її результатів, який базується на спеціальній системі підходів, навчанню організації, формуванню і розвитку відносин зі стейкхолдерами.

Системний підхід дозволяє охарактеризувати керування ефективністю операційної системи таким чином.(талб.1.1.)

**Таблиця 1.1**

**Характеристика елементів системи керування економічною результативністю (ефективністю) операційно-функціональної діяльності**

<b>Елементи системи</b>	<b>Характеристика елементів</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>принципи управління</b>	• науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу
<b>мета управління</b>	підвищення ефективності операційної діяльності з метою зростання вартості підприємства
<b>Задачі управління</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищення ефективності використання операційного персоналу;</li> <li>• підвищення ефективності використання операційних активів (оборотних і необоротних);</li> <li>• підвищення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності;</li> <li>• оптимізація операційних витрат підприємства;</li> <li>• максимізація операційного прибутку при заданому рівні операційного ризику;</li> <li>• оптимізація відносин зі стейкхолдерами операційної діяльності;</li> <li>• максимізація потенціалу операційної діяльності підприємства;</li> <li>• підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позиції на ринку;</li> <li>• підвищення якості продукції та послуг</li> </ul>
<b>рівні управління</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічний;</li> <li>• поточний;</li> <li>• оперативний</li> </ul>
<b>об'єкти управління</b>	• рівень конкурентоспроможності підприємства, потенціал операційної діяльності, відносини зі стейкхолдерами операційної діяльності; <b>якість продукції; ресурси, бізнес-процеси, результати операційної діяльності</b>
<b>Суб'єкти управління</b>	• власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник планово-економічного відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу маркетингу (стратегічний рівень управління); економіст, фахівець з закупівельної діяльності, фахівець комерційного відділу, завідувач складом, завідувачі відділами та секціями (поточний рівень управління); мерчандайзер, адміністратор торгового залу (оперативний рівень)

Керування ефективністю операційної діяльності базується на наступних принципах:

- науковості, який передбачає використання науково обґрунтованих підходів до управління;
- динамічності, що передбачає постійне відслідковування за змінами зовнішнього кола функціонування організації під час прийняття рішень;
- економічності, який передбачає отримання більшого ефекту від застосування рішення ніж витратами, що здійснювалися під час його впровадження;
- синергії, тобто очкування можливого одержання паралельно ефекту на додачу за рахунок поєднання певних видів операційної діяльності, рішень щодо її поліпшення і розвитку;
- орієнтування на етап життєвого циклу, що передбачає прорахунку можливості і потреби розмаїття цілей та підходів керування згідно етапів життєвого циклу організації[3].

Ціль керування ефективністю операційної діяльності організації діалектично взаємопов'язана з її цільовою функцією – максимізацією вартості організації. Враховуючи, що ринкова вартість залежить від обсягів вільного потоку грошей в майбутньому, значна частина якого створюється завдяки результативності загальноопераційної, функціональної діяльності, можна визначити тактичну ціль керування ефективністю операційною діяльністю – максимізація її до показника, який говорить про підвищення значення скоригованого операційного прибутку по відношенню до фінансових витрат та амортизації (СОПФА). Такий показник формується за наступним алгоритмом:

$$\text{СОПФА} = \text{ОПП} * (1 - \text{Сп}) + \text{А} \quad (1)$$

де: ОПП – операційний підприємницький прибуток;

Сп – відсоткова ставка податку з прибутку;

А – амортизаційні відрахування на поповнення необоротних активів[3].

Ціль керування ефективністю операційної діяльності організації впливає на завдання та об'єкти керування, детальний розбір яких проведено на підставі аналізу процесу формування цінності в організації (рис. 1.1.).



**Рис. 1.1. Процес і факторні параметри формування підприємницької цінності підприємства**

На рисунку можна побачити головні критерії формування цінності організації, а саме наступні: можливість співпрацювати з різними стейкхолдерами (внутрішніми та зовнішніми), створювати оригінальні комбінації ресурсів, здатності та компетентності, що виділятимуть організацію з-поміж конкурентів. Ефективна бізнес-модель та бізнес-процеси організації впливають на якість виробів, товарів, послуг організації, тобто вони і визначають цінність організації для споживачів, що додатково впливає на ступінь конкурентоспроможності організації та її ринкову вартість. Отже, основними об'єктами керування ефективністю операційної діяльності організації стають потенціал операційної діяльності та спроможність організації до конкуренції; якість виробів; ресурси організації; результати операційної діяльності; стосунки

зі стейкхолдерами. Згідно цих об'єктів визначено і напрями функціонування керування ефективністю операційної діяльності організації.

Кожне підприємство вирішує самостійно питання про визначення пропорцій розподілу чистого прибутку. Регулювання процесу формування резервного фонду відбувається з боку держави, крім того передбачено певні стимулюючі критерії для можливості використання чистого прибутку на технічну динаміку, поповнення оборотного капіталу та підтримка об'єктів соціального типу.

Для розвитку організації на перспективу головне значення має пропорція розподілу чистого прибутку на витрати та накопичення. У рамках фонду витрат для інвестиційної привабливості організації також значне місце займає пропорція його розподілу на фонд виплати дивідендів та будь-які інші фонди витрат.

## **1.2. Особливості ефективної організації управління операційною діяльністю підприємства в сучасних умовах**

Питання поліпшення результативності загально-операційної діяльності ставиться як основне в аспекті конкурентоздатності бізнесу. Особливої актуальності та ваги питання цієї проблеми набувають під час активізації кризових явищ в економіці, оскільки умови вимагають постійного скорочення витрат і організацію максимального результату від продуктивної системи при мінімальних вкладеннях. Потрібною умовою її вирішення є поліпшення економічного підґрунтя як тактичних, так і стратегічних аспектів управлінських рішень, і механізмів їх впровадження.

Окрему складність даної проблеми забезпечує відсутність єдиного конкретного підходу до створення системи параметричних показників



економічної результативності операційно-функціональної діяльності організації. Зазвичай це створює труднощі у виборі шляхів побудови раціональної конструкції та, відповідно, результативної і продуктивної операційно-функціональної системи організації.

Кожна самоврядна економічна організація повинна діяти ефективно, щоб вижити в умовах конкуренції та розвиватися. Це передбачає виробництво товарів і послуг, які мають платоспроможний попит на ринку, покращення їх якості, розширення асортименту, зниження виробничих витрат на одиницю продукції та збільшення виходу товарної продукції з умовної одиниці матеріально-речовинних ресурсів, що в кінцевому підсумку дозволяє максимізувати вигоди від своєї діяльності [17].

Підвищення ефективності основної діяльності підприємства (виробничої, комерційно-збутової, сервісної тощо) дає можливість знижувати витрати і, як результат, генерувати значно вищі прибутки. Ефективна операційно-господарська діяльність допомагає забезпечувати задоволення запитів всіх зацікавлених сторін, включаючи власників бізнесу, персонал, державу та споживачів.

Поняття економічної результативності операційної продуктивності соціально-економічних підсистем є дуже широким і багатозначним, що призводить до різних уявлень економістів про його зміст.

Ф. Пітер Друкер вказав на важливість розмежування двох основних категорій: "результативність", яка відповідає на запитання "як робити правильні дії?", та "ефективність", що відповідає на запитання "як правильно робити дії?".

П. Хейне вважає ефективність найбільш важливим аспектом, який найчастіше підкреслюється економістами. Він зазначає, що ефективність та економічність майже є синонімами, оскільки обидва терміни характеризують результативність використання ресурсів для досягнення цілей.

О. І. Олексюк визначає ефективність як категорію, що відображає сукупність властивостей і параметрів підприємства, які показують якість його роботи, економічність використання ресурсів, раціональність організації виробничих процесів, повноту використання обладнання та робочого часу, продуктивність праці тощо. Ці характеристики проявляються під час функціонування підприємства протягом певного часу.

Важливим є трактування ефективності, запропоноване В. Яніком і Д. Скоттом Сінком, які розглядають ефективність з точки зору досягнення цілей підприємства та зусиль, витрачених на їх досягнення. Вони пов'язують ефективність з економічністю дій, акцентуючи на важливості ощадливого використання ресурсів, кількість яких обмежена. Важливим є не тільки досягнення поставлених цілей, але й мінімізація витрат на це.

Аналізуючи різні підходи до трактування ефективності, можна виділити наступні основні ознаки цього поняття: 1) раціональність витрачання ресурсів, що забезпечує максимальну віддачу; 2) тісний зв'язок із результативністю, що характеризує результати діяльності в абсолютних показниках; 3) відносне значення ефективності, що проявляється у процесі порівняння результатів або встановлених цілей із витраченими ресурсами.

Якщо перенести ці ознаки на основну діяльність підприємства, то ефективність операційної діяльності можна визначити як міру економічності використання ресурсів (капіталу, часу, енергії, трудових і інформаційних ресурсів) та їх перетворення у соціально-економічні результати основної діяльності, а також досягнення встановлених цілей функціонування підприємства.

З аналізу визначення випливає наступне уявлення про систему управління ефективністю операційної діяльності підприємства (організації, установи). Це бачення оформлене у вигляді циклічної моделі (рис. 1.2), яка може бути адаптована до потреб будь-якого суб'єкта господарювання.



**Рис. 1.2. - Циклічна модель керування ефективністю операційної діяльності підприємства**

Початковим етапом цієї моделі є виявлення управлінським суб'єктом потреби в підвищенні ефективності функціонування операційної системи підприємства.

Першим важливим кроком у процесі підвищення економічної результативності операційної діяльності є оцінка показників ефективності, які описують поточний стан в якому перебуває операційна система визначеного підприємства (організації, установи). Під час аналізу літературних джерел було виявлено, що відсутній єдиний підхід до формування переліку показників ефективності операційної діяльності, які б найкраще відображали основні параметри ефективності операційної системи підприємства[26].

Наступним етапом є планування та реалізація заходів з поліпшення ефективності операційного функціонування підприємства. Основною проблемою у визначенні можливих напрямів оптимізації процесів

функціонування операційної системи підприємства є її складна структура та багатокомпонентність, що ускладнює формалізацію та оптимізацію основних процесів без втрати суттєвих характеристик і взаємозв'язків, які забезпечують стабільне і ритмічне функціонування підприємства.

Серед основних напрямків підвищення ефективності операційної діяльності підприємства можна виділити три, які спрямовані на покращення вищезгаданих показників: організаційний, техніко-технологічний та ресурсний (адаптовано та доповнено за [26]).

У межах організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності процесів, що відбуваються на підприємстві, через ідентифікацію та оптимізацію неефективних операційних процесів, які не додають цінності для зовнішніх або внутрішніх споживачів. У результаті таких заходів підприємство може використати потенційні резерви підвищення продуктивності праці (шляхом скорочення часу операційного циклу), зменшення виробничих і управлінських витрат, що в сумі дає можливість підвищити ефективність операційної діяльності підприємства.

Техніко-технологічний напрямок спрямований на вирішення проблем технологічного переоснащення та модернізації, забезпечуючи відповідність основних технологічних параметрів виробничого обладнання сучасним стандартам. Цей напрямок є особливо актуальним для українських підприємств і включає дві складові: матеріальну та нематеріальну. Матеріальна складова передбачає вдосконалення технічної бази (основних виробничих фондів підприємства). Нематеріальна складова включає організаційно-правові аспекти. Подолання технічного і технологічного відставання потребує не лише переходу на сучасні технології та придбання більш продуктивного обладнання, а й впровадження корпоративної культури, яка відповідає практикам найуспішніших компаній з великим досвідом роботи на ринках. Адаптація до цих стандартів повинна базуватися на комплексному бенчмаркінгу [22].

Ресурсний шлях передбачає виконання заходів для покращення ефективності використання існуючої матеріально-технічної бази та трудових

ресурсів підприємства. Наприклад, нарощування ефективності використання оборотних фондів, для яких найважливішим показником є швидкість їх обороту. Це вимагає аналізу параметрів, що впливають на зростання цієї швидкості, таких як зменшення обсягів незавершеного виробництва, оптимізація системи матеріально-технічного забезпечення, прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності), зниження обсягів дебіторської заборгованості тощо. За таких умов підприємство може досягти відносної економії оборотних коштів, які можна реінвестувати для отримання додаткових фінансових надходжень та інших вигод протягом операційного періоду.

Невід'ємною частиною ресурсного напрямку покращення ефективності операційної діяльності підприємства є оптимізація використання матеріальних ресурсів. Це передбачає реалізацію комплексу заходів, серед яких головними є: встановлення обґрунтованих норм витрат сировини та матеріалів, аналіз причин втрат і нераціонального використання ресурсів, впровадження технологій вторинного використання ресурсів, запровадження системи стимулювання економії сировини, енергії і матеріалів, а також використання сучасних високотехнологічних матеріалів у виробничих процесах підприємства[31].

На ефективність діяльності підприємств впливають дві основні групи факторів: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори:

1. Основні: обсяг продажів, собівартість продукції, структура продукції та витрат, розмір амортизаційних відрахувань, ціни на продукцію і матеріали, обсяг і якість ресурсів, рівень організації та культури виробництва, координація.

2. Неосновні: цінові порушення, порушення умов праці, зниження якості, організаційні порушення, які ведуть до штрафів та економічних санкцій, інші порушення, пов'язані з господарською дисципліною.

Зовнішні фактори:

– Соціально-економічні умови, ціни на виробничі ресурси, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, транспортні умови, природні умови та інші.

– Таким чином, внутрішні фактори поділяються на основні, які безпосередньо впливають на ефективність виробничих процесів, та неосновні, які можуть призводити до додаткових витрат або втрат через порушення господарської дисципліни або організаційні проблеми.

Основна мета в регулятивному керуванні ефективністю діяльності полягає в покращенні статків і можливостей власників комерційних організацій як на даний час, так і на перспективу.

Враховуючи цю ключову мету, система управління ефективністю діяльності підприємства спрямована на вирішення наступних завдань:

1. Максимізація ефективності при існуючому ресурсному потенціалі та ринкових умовах: Це завдання реалізується через забезпечення оптимізації складу ресурсів і досягнення рівня їх ефективного використання. Граничними обмеженнями ефективності є максимально можливий рівень використання ресурсів та поточна ринкова кон'юнктура.

2. Оптимальне співвідношення між рівнем ефективності та допустимим рівнем ризику: Між цими двома показниками існує прямий зв'язок. Залежно від відношення менеджерів до ризиків формується допустимий рівень ризику, що визначає агресивну, помірну або консервативну стратегію підприємства. З урахуванням заданого рівня ризику, необхідно максимізувати рівень ефективності.

3. Забезпечення високої якості результату: Перш за все, потрібно реалізувати резерви зростання за рахунок операційної діяльності, яка є основою для перспективного розвитку підприємства. Важливо зосередитися на зростанні ефективності за рахунок збільшення обсягів основної діяльності та освоєння нових перспективних напрямків.

4. Гарантування доходу на інвестований капітал: Підприємство повинно забезпечувати рівень доходу, який не нижчий за середню норму прибутковості на ринку капіталу, компенсуючи підвищений підприємницький ризик та інфляційні втрати.

5. Створення необхідного обсягу інвестиційних, грошово-фінансових ресурсів: Прибуток є основним внутрішнім джерелом фінансових

ресурсів підприємства, його розмір визначає можливості створення фондів для майбутнього розвитку.

6. Постійне зростання ринкової вартості підприємства: Це завдання спрямоване на забезпечення довгострокового добробуту власників. Темп зростання ринкової вартості визначається рівнем капіталізації отриманого прибутку. Кожне підприємство визначає критерії оптимізації розподілу прибутку між капіталізованою та споживчою частинами відповідно до умов і завдань своєї діяльності.

7. Ефективність програм залучення кадрового складу в генерацію прибутків: Програми кадрової участі в КРІ (прибутковості) повинні збалансувати інтереси господарів організацій та їх найманих робітників, стимулювати трудовий внесок працівників у формування прибутку та забезпечувати прийнятний рівень соціального захисту, який держава не завжди може гарантувати [28].

Ці завдання формують комплексний, системний підхід до керування ефективністю функціональної діяльності організації, сприяючи його сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Агрофірма Зоряна» зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю та успішно діє на ринку сільськогосподарської продукції Дніпропетровської області з 2006 року. Підприємство розташоване в Новомосковському районі, що дозволяє йому ефективно використовувати родючі землі цього регіону для ведення сільськогосподарського виробництва. Основні напрямки діяльності включають вирощування зернових культур, таких як пшениця, ячмінь, кукурудза, а також технічних культур, зокрема соняшнику та ріпаку. Завдяки поєднанню сучасних агротехнологій і багаторічного досвіду, підприємство досягає високих показників урожайності та якості продукції.

Організаційна структура ТОВ «Агрофірма Зоряна» побудована таким чином, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси і забезпечувати високу продуктивність. Підприємство володіє значними земельними ресурсами, які використовуються для стабільного виробництва. Управлінська команда складається з досвідчених фахівців у галузі сільського господарства, фінансів та логістики, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати високу якість продукції. Злагоджена робота колективу та ефективне управління ресурсами сприяють сталому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

ТОВ «Агрофірма Зоряна» також активно інвестує в розвиток інфраструктури та модернізацію виробничих процесів, що дозволяє знижувати витрати і підвищувати ефективність виробництва. Підприємство прагне досягти високих екологічних стандартів і використовує передові методи землеробства для збереження природних ресурсів. У таблиці 2.1 наведено дані про розміри та структуру земельних угідь господарства за останні п'ять років, що ілюструє



зростання і розвиток підприємства. Ці дані свідчать про постійне збільшення площі оброблюваних земель, що сприяє зростанню обсягів виробництва та підвищенню економічної стабільності підприємства.

Таблиця 2.1

**Площа та структура земельних угідь сільськогосподарського підприємства за 2019-2023 роки**

Види угідь\Роки	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	Зміни 2023р. до 2019р. (+,-)
Загальна площа землеволодіння, га	1811,8	1799,5	1849,5	1823,4	1850,3	38,5
Включаючи: сільськогосподарські угіддя, га	1811,8	1799,5	1849,5	1823,4	1850,3	38,5
зокрема:						
Орані землі, га	1700,2	1687,8	1737,9	1711,7	1738,7	38,5
Сіножаті та пасовища, га	111,7	111,7	111,7	111,7	111,7	0,0
Середньорічна чисельність працюючих, зайнятих в аграрній виробничій сфері, осіб	33,9	47,7	59,3	49,3	41,6	7,7
Коефіцієнт використання землі для сільськогосподарського виробництва, %	100	100	100	100	100	0
Рівень розораності земель, %	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	0
Площа сільськогосподарських угідь на одного працівника, га	41,2	23,4	28,9	23,7	34,3	-6,9

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє стабільне збільшення розмірів своїх земельних угідь протягом 2019-2023 років. Загальна площа землеволодіння зросла на 38,5 га, що становить приріст на 2,1%. Також відбулося аналогічне збільшення площі сільськогосподарських угідь.

Зокрема, площа орних земель збільшилася на 60,0 га, що свідчить про зростання інтенсивності використання земель. Площа сіножатей та пасовищ залишилася незмінною протягом всього періоду, що може свідчити про стабільну структуру використання цих земель.

Середньорічна чисельність працюючих, зайнятих в аграрній виробничій сфері, поступово зростала, досягнувши 52 осіб у 2023 році, що свідчить про розширення діяльності підприємства. Водночас, коефіцієнт використання земель для агро-продуктового виробництва залишився на стабільно високому рівні 98-99%, що вказує на ефективне використання земельних ресурсів.

Рівень загальної розораності земель залишається стабільним протягом всього періоду, коливаючись у межах 98-99%, що свідчить про інтенсивне використання орних земель.

Показник площі аграрних угідь на одного статистичного працівника зменшився з 40,43 га у 2019 році до 35,57 га у 2023 році, що свідчить про більш ефективне використання робочої сили на підприємстві.

**Таблиця 2.2**

**Загальні показники продуктивності праці в ТОВ «Агрофірма Зоряна»**

Види угідь\Роки	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	Зміни 2023р. до 2019р. (+,-)
Запас робочого часу на одного працівника, дні	298	298	298	298	298	0,0
Відпрацьовані людино-дні на одного працівника	304	288	278	291	285	-18,6
Коефіцієнт використання	1	1	1	0	0	-0,5
Відпрацьовані людино-	7	7	7	7	8	1,0
Виробіток продукції: на одну людино-годину, грн	59	36	36	120	154	95,6
на один людино-день, грн	399	249	255	899	1204	804,7
на одного працівника, тис.	124	49	73	97	171	46,8

Аналіз даних, наведених у таблиці, свідчить про динаміку продуктивності праці в ТОВ «Агрофірма Зоряна» за останні п'ять років. За цей період відбулися як позитивні, так і негативні зміни у використанні робочого часу та виробничих показниках. Запас робочого часу на одного працівника залишався стабільним протягом всього періоду і становив 298 днів. Однак, відпрацьовані людино-дні на одного працівника зменшилися на 18,6 днів, що може свідчити про зниження

інтенсивності праці або про наявність інших факторів, які впливають на кількість відпрацьованого часу. Коефіцієнт використання запасу робочого часу знизився незначно на 0,5, залишаючись при цьому на досить високому рівні (0,98 у 2023 році). Відпрацьовані людино-години на один людино-день залишилися стабільними протягом аналізованого періоду і становили 7 годин.

Ці показники відображають ефективне використання ресурсів і зростання економічної ефективності ТОВ «Агрофірма Зоряна». Збільшення виробітку продукції на одного працівника є ключовим індикатором підвищення ефективності діяльності підприємства, що сприяє його сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції. Про це свідчать і показники ефективності використання виробничих активів (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

## Показники ефективності використання виробничих активів

Види угідь\Роки	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	Зміни 2023р. до 2019р.
Загальна вартість продукції, тис. грн	8687,6	5948,7	13880,3	15961,9	16898,2	8210,6
Середньорічна вартість основних виробничих	3215,2	6206,7	7885,0	7725,7	8445,2	5230,0
Віддача фондів на одиницю вартості основних засобів,	21,0	7,4	13,7	15,5	16,1	-4,9
Вартість продукції на одиницю фондів, грн	2,9	8,1	8,3	5,0	4,5	1,6
Забезпеченість основними засобами на 1 га ріллі, тис.	1,5	2,8	3,5	3,5	3,7	2,3
Фондова забезпеченість одного працівника, тис. грн	73,0	80,6	123,2	100,3	156,4	83,4

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.3, свідчить про суттєве підвищення економічної результативності використання операційних активів товариства з ОВ «Агрофірма Зоряна». Загальна вартість продукції за період з 2019 до 2023 року зросла на 8210,6 тис. грн, що демонструє позитивну динаміку розвитку

підприємства. Це свідчить про більш результативне з економічної точки зору використання виробничих ресурсів і підвищення господарської продуктивності.

У таблиці 2.4 відображено аналіз процесу створення прибутку підприємства на основі оцінки звіту про загальні фінансово-економічні результати господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Зоряна».

**Таблиця 2.4**

**Аналіз відтворення прибутку ТОВ «Агрофірма Зоряна» за 2021-2023рр.**

Показники	2021 рік, тис.грн.	2022 рік тис.грн.	2023 рік тис.грн.	Зміна за 2021-2022		Зміна за 2022-2023	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Виручка від продажів	13880,3	15961,9	16898,2	2081,6	115,0	936,3	105,9
ПДВ (Податок на додану вартість)	2313,1	2660,4	2816,6	347,3	115,0	156,2	105,9
Чистий дохід від продажів	11566,4	13301,5	14082,3	1735,0	115,0	780,9	105,9
Витрати на виробництво реалізованої продукції	9481,0	10774,7	11125,1	1293,7	113,6	350,4	103,3
Загальний прибуток	2085,5	2527,6	2957,3	442,1	121,2	429,7	117,0
Витрати на управління	403,3	463,1	456,1	59,8	114,8	-7,0	98,5
Витрати на маркетинг і збут	578,1	665,1	676,0	87,0	115,1	10,9	101,6
Інші операційні витрати	146,9	169,4	183,4	22,5	115,3	14,0	108,3
Операційний прибуток	1055,9	1230,0	1641,8	174,0	116,5	411,8	133,5
Фінансові та інші видатки	296,0	341,1	216,8	45,1	115,2	-124,3	63,6
Прибуток до сплати податків	758,4	888,9	1425,8	130,5	117,2	536,9	160,4
Податок на прибуток від основної діяльності	193,5	222,2	356,6	28,7	114,9	134,4	160,5
Чистий прибуток після сплати податків	579,6	666,7	1069,2	87,0	115,0	402,5	160,4

Аналіз даних, наведених у таблиці, демонструє стійку та позитивну динаміку фінансово-економічних показників ТОВ «Агрофірма Зоряна» за період 2018-2020 років. Виручка від продажів значно зросла, збільшившись на 936,3 тис. грн або на 5,9% у період з 2019 до 2020 року. Це свідчить про достатньо

ефективну функціональну діяльність підприємства на ринку та зростання попиту на його продукцію.

Податок на додану підприємством вартість (ПДВ) також зріс на 349,31 тис. грн або на 15,0% у 2019-2020 роках. Чистий дохід від продажів збільшився на 4,3% або на 487,8 тис. грн за той же період, що свідчить про збільшення обсягу реалізованої продукції.

Затрати на виробництво проданої підприємством продукції зросли на 679,4 тис. грн або на 6,89%, що може бути пов'язано із збільшенням обсягів виробництва та цін на ресурси. Загальний прибуток при цьому зріс на 59,8 тис. грн або на 2,78%, що демонструє ефективність підприємства в умовах зростаючих витрат.

Адміністративні витрати зросли на 31,1 тис. грн або на 6,9%, а витрати на маркетинг і збут на 6,7 тис. грн або на 1,2%. Це вказує на розширення маркетингових зусиль і управлінських витрат для підтримки та розвитку ринкових позицій підприємства.

Інші операційні витрати зросли на 64,0 тис. грн або на 16,5%, що може бути пов'язано з додатковими витратами на операційну діяльність. Операційний прибуток збільшився на 47,2 тис. грн або на 4,0%, що демонструє стабільність операційної діяльності підприємства.

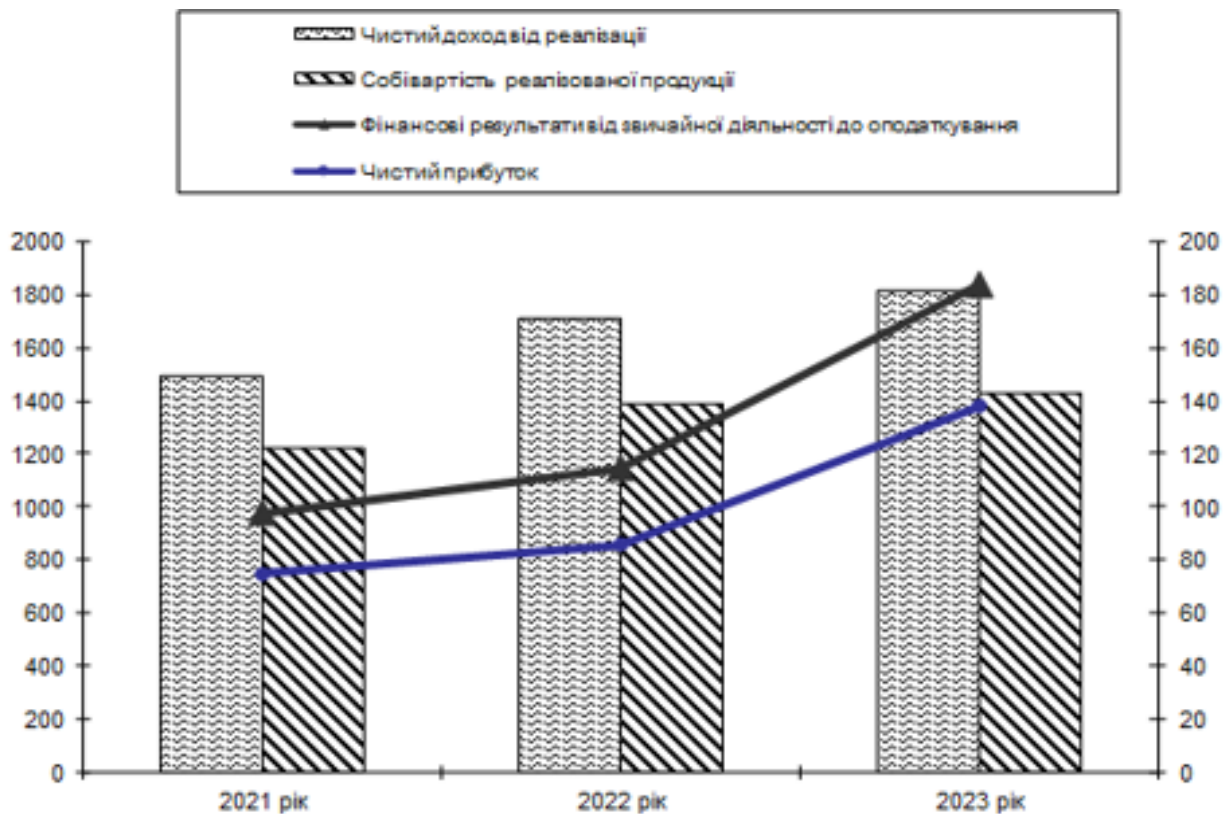
Фінансові та інші витрати зросли на 14,1 тис. грн або на 6,2%, що може бути пов'язано з обслуговуванням боргових зобов'язань. Прибуток до сплати податків збільшився на 67,8 тис. грн або на 5,4%, що свідчить про загальне зростання фінансової ефективності підприємства.

Податок на загальний прибуток від основної операційної діяльності зріс на 21,1 тис. грн або на 5,4%, відповідно до збільшення прибутку.

Товариство з ОВ «Агрофірма Зоряна» має нескладну організаційну структуру (див. додаток А). Для забезпечення ефективного управління в аграрному підприємстві формується управлінський апарат, до складу якого входять усі працівники, відповідальні за виробничі процеси підприємства. У

ТОВ «Агрофірма Зоряна» прийнята трирівнева, лінійно-функціональна структура управління (див. додаток Б).

Рациональна структура управління дозволяє підприємству ефективно виконувати свої основні функції, такі як виробництво, збут продукції та інші діяльності. Чим краще організована структура управління, тим більше підвищується здатність організації досягати своїх цілей та виконувати поставлені завдання.



**Рис. 2.1. Зміна фінансових показників ТОВ «АФ Зоряна», тис. грн.**

На рисунку 2.2 представлено зміну основних параметрів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Зоряна». Аналіз змін ключових параметричних показників фінансово-господарської, функціональної діяльності товариства вказує на зростання чистого прибутку після сплати податків, він зріс на 47,0 тис. грн або на 7,0%, що вказує на загальне підвищення фінансової стабільності та ефективності діяльності ТОВ «Агрофірма Зоряна».

Водночас витрати на виробництво реалізованої продукції зросли на 679,8 тис. грн або на 7,2%, що може бути пов'язано із збільшенням обсягів виробництва

та цін на ресурси. Загальний прибуток при цьому зріс на 60,9 тис. грн або на 2,8%, що демонструє ефективність підприємства в умовах зростаючих витрат.

**Таблиця 2.5**

**Основні фінансові показники ТОВ «АФ Зоряна»**

Показники, тис.грн.\Роки	2021	2022	2023	Зміна за 2022-2023		Зміна за 2021- 2023	
				грн.	%	грн.	%
Валовий дохід від продажів	1146,2	1386,6	1341,2	-45,5	96,7	195,0	117,0
Витрати на виробництво реалізованої продукції	928,5	1123,2	1059,5	-63,7	94,3	131,1	114,1
Загальні витрати	1040,3	1287,3	1205,4	-81,9	93,6	165,1	115,9
Чистий прибуток після сплати податків	57,4	69,5	101,8	32,3	146,5	44,4	177,3
Рентабельність продажів, % (п4/п1)	3,9	4,1	5,6	1,5	-	1,8	-
Рентабельність продукції, % (п4/п2)	4,8	5,1	7,1	2,0	-	2,3	-

На основі наданої таблиці, можна охарактеризувати основні фінансові показники ТОВ «АФ Зоряна» наступним чином:

Протягом періоду 2021-2023 років відбувалося незначне коливання фінансових показників діяльності ТОВ «АФ Зоряна».

Валовий дохід від продажів у 2021 році складав 1146,23 тис. грн, зріс до 1386,61 тис. грн у 2022 році, але знизився до 1341,31 тис. грн у 2023 році. Незважаючи на зниження в останньому році, загальне зростання валового доходу за період 2021-2023 років становило 195,02 тис. грн, що дорівнює 117,0%.

Витрати на виробництво реалізованої продукції збільшилися з 928,5 тис. грн у 2021 році до 1123,21 тис. грн у 2022 році, і знизилися до 1059,51 тис. грн у 2023 році. Загальне зростання витрат за період 2021-2023 років становило 131,1 тис. грн, що складає 114,11%.

Загальні витрати також зросли з 1040,3 тис. грн у 2021 році до 1287,34 тис. грн у 2022 році, і знизилися до 1205,45 тис. грн у 2023 році. Загальне зростання витрат за період 2021-2023 років становило 165,13 тис. грн, що складає 115,9%.

Чистий прибуток після сплати податків демонстрував позитивну динаміку, збільшившись з 57,4 тис. грн у 2021 році до 69,5 тис. грн у 2022 році, і далі зріс до 101,8 тис. грн у 2023 році. Загальне зростання чистого прибутку за період 2021-2023 років становило 44,4 тис. грн, що складає 177,3%.

Рентабельність продажів збільшилася з 3,9% у 2021 році до 5,1% у 2022 році, і залишилася на цьому рівні в 2023 році.

Рентабельність продукції зросла з 4,8% у 2021 році до 5,1% у 2022 році, та збільшилася до 7,1% у 2023 році.

Отже, протягом періоду 2021-2023 років ТОВ «АФ Зоряна» демонструвало покращення фінансових показників, що свідчить про ефективність управлінських рішень і стратегії розвитку підприємства.

В таблиці представлено динаміку розрахункових показників ліквідності ТОВ «АФ Зоряна», які були обчислені на основі балансових даних підприємства за період 2021-2023 років.

**Таблиця 2.6**

**Динаміка фінансової ліквідності ТОВ «АФ Зоряна» за 2021-2023 роки**

Показники \ Роки	2021	2022	2023	Граничні значення
Показник миттєвої ліквідності	0,149	0,167	0,132	0,15-0,20
Загальний коефіцієнт ліквідності	0,963	1,101	0,980	більше 1,5
Показник швидкої ліквідності	0,520	0,573	0,485	0,7-1

Зміна показників ліквідності ТОВ «АФ Зоряна» за період 2021-2023 років відображає динаміку фінансової стійкості підприємства.

Показник миттєвої ліквідності зменшився з 0,149 у 2021 році до 0,132 у 2023 році, що свідчить про зниження здатності підприємства покривати свої зобов'язання негайно доступними активами.

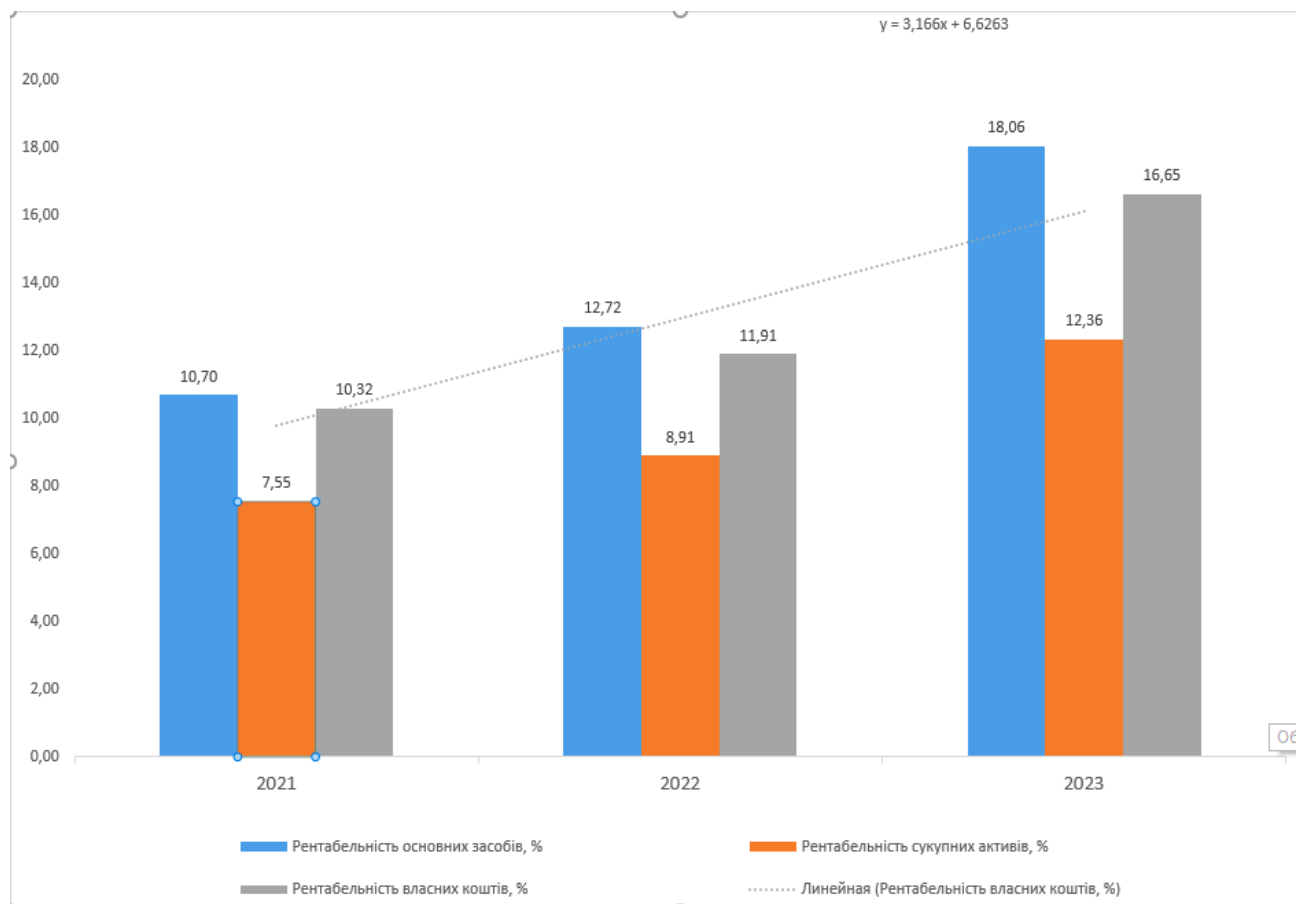
Загальний коефіцієнт ліквідності зріс з 0,963 у 2021 році до 1,101 у 2022 році, але потім знизився до 0,980 у 2023 році. Це означає, що у 2022 році підприємство мало достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань, проте в 2023 році ця здатність трохи зменшилася.



Показник швидкої ліквідності збільшився з 0,520 у 2021 році до 0,573 у 2022 році, але потім знову знизився до 0,485 у 2023 році. Це свідчить про те, що здатність підприємства швидко перетворювати свої активи в грошові кошти для погашення зобов'язань дещо знизилася в останній рік.

Ці зміни в показниках ліквідності підкреслюють важливість контролю за фінансовими ресурсами та ефективного управління активами для підтримки стабільності підприємства.

Ефективність (рентабельність) використання ресурсів підприємства детально проаналізовано на рис. 2.3. Даний графік ілюструє ключові показники рентабельності, що дозволяють оцінити продуктивність та економічну віддачу від використання наявних ресурсів ТОВ «АФ Зоряна» протягом 2021-2023 років.



**Рис. 2.2. Динаміка рентабельності ТОВ «АФ Зоряна» у 2021-2023 роках, %**

Рисунок 2.3 демонструє зростання рентабельності ТОВ «АФ Зоряна» у 2021-2023 роках, включаючи основні засоби, сукупні активи та власний капітал. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Оцінки аналітичних показників товариства ТОВ «АФ Зоряна» свідчать про певні проблеми з ліквідністю та платоспроможністю на підприємстві:

1. Показник миттєвої ліквідності впродовж 2021-2023 років не досягнув оптимальних значень, знизившись з 0,149 у 2021 році до 0,132 у 2023 році, що є нижче за рекомендований рівень 0,15-0,20.

2. Загальний коефіцієнт ліквідності демонстрував зростання до 1,101 у 2022 році, але знизився до 0,980 у 2023 році, залишаючись нижче оптимального значення більше 1,5.

3. Показник швидкої ліквідності також не досягнув бажаного рівня, показуючи спад з 0,520 у 2021 році до 0,485 у 2023 році, що не відповідає рекомендованому діапазону 0,7-1.

Ці дані вказують на те, що підприємству необхідно звернути увагу на покращення ліквідності для забезпечення стійкого фінансового стану.

Наступним кроком є аналіз іншої групи показників фінансового стану ТОВ «АФ Зоряна» — показників фінансової стійкості. Оцінювання цих показників (які характеризують структуру і склад капіталу компанії) демонструє, що загалом фінансова стійкість і надійність підприємства не викликають сумнівів. На кінець 2023 року 82,3% активів товариства профінансовано за рахунок власного капіталу, тоді як на зовнішні джерела фінансування припадає лише 31,4%.

**Таблиця 2.7**

**Показники фінансової стійкості ТОВ «АФ Зоряна» за період 2021-2023рр.**

Показники / Роки	2021	2022	2023	Граничні значення
Чистий оборотний капітал, тис грн	34,57	49,49	47,66	Ріст
Частка оборотного капіталу з власних джерел	0,15	0,21	0,18	0,25-0,45
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,56	0,61	0,55	більше 0,45
Показник зовнішньої заборгованості	0,21	0,20	0,19	0,2-0,35

Про позитивну динаміку фінансової стійкості ТОВ «АФ Зоряна» свідчить збільшення чистого оборотного капіталу, який за період 2021-2023 років зріс з

34,57 тис. грн у 2021 році до 49,49 тис. грн у 2022 році, хоча у 2023 році незначно знизився до 47,66 тис. грн. Варто зазначити, що частка оборотного капіталу з власних джерел коливалась від 0,15 у 2021 році до 0,21 у 2022 році і знову знизилась до 0,18 у 2023 році, що нижче рекомендованих значень.

Коефіцієнт фінансової незалежності показав зростання до 0,61 у 2022 році, але знизився до 0,55 у 2023 році, залишаючись вище критичного значення більше 0,45. Показник зовнішньої заборгованості зменшився з 0,21 у 2021 році до 0,19 у 2023 році, що також є позитивним сигналом для підприємства.

Далі, на основі даних "Звіту про фінансові результати" та "Балансу" ТОВ «АФ Зоряна», проаналізуємо групу показників, які характеризують ділову активність підприємства та свідчать про інтенсивність використання його ресурсів.

**Таблиця 2.8**

**Аналіз ділової активності ТОВ «АФ Зоряна» за період 2021-2023 роки**

Показники \ Роки	2021	2022	2023	Граничні значення
Коефіцієнт обіговості обігових активів, разів	5,12	5,99	5,10	Ріст
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	9,09	10,13	7,99	Ріст
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	13,24	16,28	14,13	Ріст
Тривалість технологічного, операційного циклу, днів	40,04	38,39	39,22	Спадання

Аналіз показників ділової активності ТОВ «АФ Зоряна» за період 2021-2023 років вказує на змішані тенденції у використанні ресурсів підприємства. Зокрема, коефіцієнт обіговості обігових активів показав незначні коливання, зрісши з 5,12 разів у 2021 році до 5,99 разів у 2022 році, але потім знизився до 5,10 разів у 2023 році. Це свідчить про загальну стабільність в управлінні оборотними активами.

Коефіцієнт оборотності запасів також демонстрував зростання до 10,13 разів у 2022 році, але знизився до 7,99 разів у 2023 році, що може свідчити про проблеми в управлінні запасами.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 13,24 разів у 2021 році до 16,28 разів у 2022 році, а потім знизився до 14,13 разів у 2023 році, що вказує на зменшення швидкості збору дебіторської заборгованості в останній рік.

Тривалість операційного циклу скоротилася з 40,04 днів у 2021 році до 38,39 днів у 2022 році, але зросла до 39,22 днів у 2023 році, що свідчить про загальне зменшення ефективності використання ресурсів підприємства.

На підставі даного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «АФ Зоряна» потребує покращення в управлінні оборотними активами, запасами та дебіторською заборгованістю для забезпечення стабільного і ефективного використання своїх ресурсів.

## **2.2. Аналіз ефективності операційного менеджменту та збутової діяльності підприємства**

Організація збуту продукції є складним багатоступінчастим процесом, що складається з кількох етапів, кожен з яких потребує ретельної уваги з боку працівників ТОВ «АФ Зоряна». На першому етапі здійснюється комплексне дослідження існуючих і потенційних ринків збуту, яке включає оцінку їхньої привабливості та місткості, сегментацію ринку, вивчення споживачів і аналіз збутової стратегії конкурентів. Наступним кроком є вибір цільового ринку, на якому компанія планує зосередити основні зусилля.

Таблиця 2.9

## Динаміка доходів від реалізації різних груп продукції

Товарні групи\ Роки	2022		2023		Відхилення	
	тис грн.	частка, %	тис грн	частка, %	тис грн	темپ приросту, %
Молочна продукція	3604,5	26,99	3520,6	24,86	-83,9	97,7
М'ясна продукція	2274,3	17,03	2338,0	16,51	63,7	102,8
Зернові культури	3631,7	27,19	3576,5	25,25	-55,2	98,5
Овочі	2620,8	19,63	2999,2	21,18	378,4	114,4
Фрукти та ягоди	1170,9	8,77	1647,2	11,63	476,3	140,7
Всього	13354,3	100,00	14163,2	100,00	808,9	106,1

У таблиці наведено дані щодо динаміки та структури доходів ТОВ «АФ Зоряна» від реалізації різних груп продукції у 2022 та 2023 роках. З таблиці видно, що підприємство працює в різних сегментах ринку сільськогосподарської продукції, пропонуючи широкий асортимент на українському ринку.

Загалом доходи від реалізації продукції ТОВ «АФ Зоряна» зросли у 2023 році порівняно з 2022 роком, причому найбільше зростання спостерігалось у сегментах овочевої продукції (темپ приросту доходів становив 14,4%) та плодово-ягідної продукції (темپ приросту доходів становив 120,5%).

Основні чинники, що сприяли збільшенню обсягів збуту та доходів, включають:

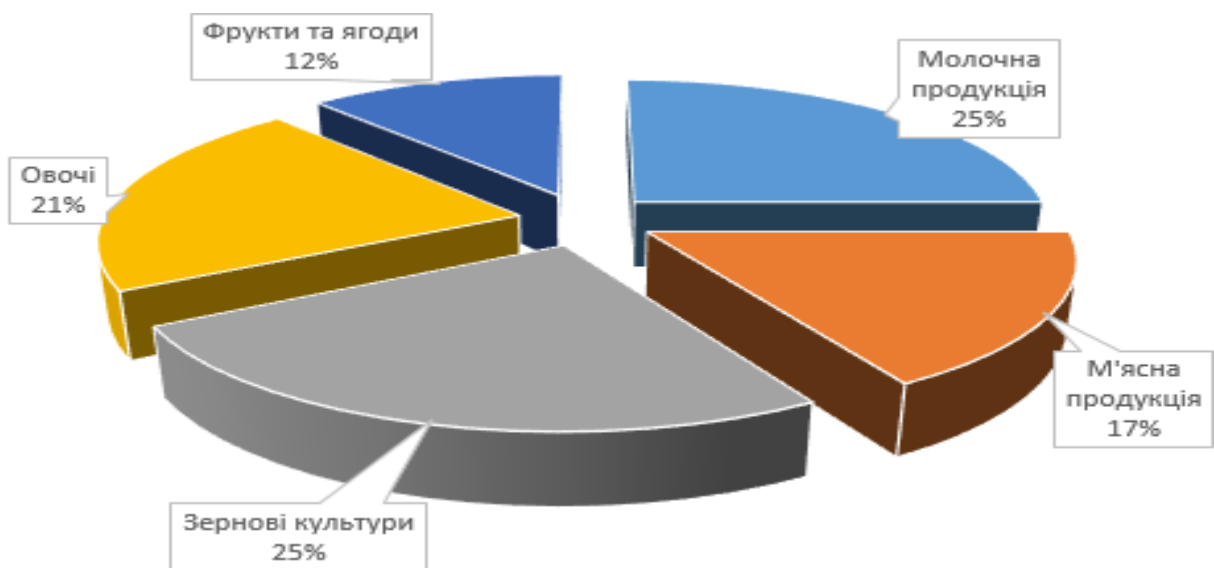
1. Зростання продажів на основному ринку Дніпра завдяки частковому витісненню конкурентів.
2. Розширення збуту на ринках інших областей через активну роботу з регіональними замовниками.
3. Розширення номенклатурного ряду товарної продукції та освоєння нових видів овочевої та фруктових похідних товарної продукції.

Слід зазначити, що доходи від реалізації деяких категорій продукції зменшилися, зокрема, молочних продуктів (-2,3%) та зернових культур (-1,5%). Основною причиною зниження обсягів виробництва цієї продукції є зменшення попиту, спричинене загальним економічним спадом у країні.

На даний момент через війну та зниження економічної активності як споживачів так і виробників спостерігається різке зниження, гальмування вітчизняного економічного розвитку, що звичайно негативно впливає на перспективи розвитку ринку аграрної продукції. Економічний спад призведе до зниження обсягів виробництва в усіх галузях, включаючи сільське господарство, що зменшить попит на продукцію ТОВ «АФ Зоряна». Це, своєю чергою, підсилить конкуренцію серед підприємств, які функціонують на вітчизняному ринку, обсяг якого неодмінно буде скорочуватися.

Можливим варіантом виходу для підприємства - ТОВ «АФ Зоряна» може бути переорієнтація на міжнародні ринки, зокрема, активне просування на польський ринок. Враховуючи тенденцію до зменшення внутрішнього ринку в Україні у 2022-2023 роках, можна зробити висновок, що системна економічна криза є сучасною реальністю, яка негативно впливатиме на перспективи підприємства на ринку.

Досліджуючи структуру доходів від продаж різних груп продукції, можна зазначити, що вона є збалансованою. Залежність загального рівня доходів ТОВ «АФ Зоряна» від реалізації окремої групи товарів є незначною: зокрема, найвища частка в структурі виручки належить зерновим культурам, але вона складала лише 24,25% від загального обсягу доходів у 2023 році (рис. 2.4).



**Рис. 2.3. Частка різних груп продукції в асортименті ТОВ «АФ Зоряна» за 2023 рік, %**

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «АФ Зоряна» функціонує в різноманітних сегментах ринку сільськогосподарської продукції. Відповідно, можна стверджувати, що підприємство використовує стратегію диференційованого маркетингу, орієнтуючись на різні ринкові сегменти та пропонуючи для них відповідний асортимент продукції.

Розглянемо застосування операційного підходу на підприємстві ТОВ «АФ Зоряна» при організації збуту продукції. Після завершення виробничого процесу готова продукція переміщується на склад готової продукції підприємства. Система розподілу продукції на ТОВ «АФ Зоряна» виглядає наступним чином (рис.2.4.)



**Рис. 2.4. Модель розподілу продукції ТОВ «АФ Зоряна»**

Система забезпечення збуту товарної продукції підприємства є досить простою, оскільки включає лише один розподільчий центр – товарний склад вирощеної продукції ТОВ «АФ Зоряна» у Дніпропетровській області.

Для аналізу та оцінки економічної результативності системи, що забезпечує збут товарної продукції ТОВ «АФ Зоряна» розглянемо основні показники, такі як динаміка обсягів реалізації продукції та частка ринку компанії. У таблиці 2.10 представлено дані про обсяги реалізації аграрної продукції ТОВ «АФ Зоряна» на ринку та відсоткову частку ринку товариства в загальному обороті на регіональних ринках Дніпропетровської області в порівнянні з найближчими конкурентами, що знаходяться в тому ж регіоні.

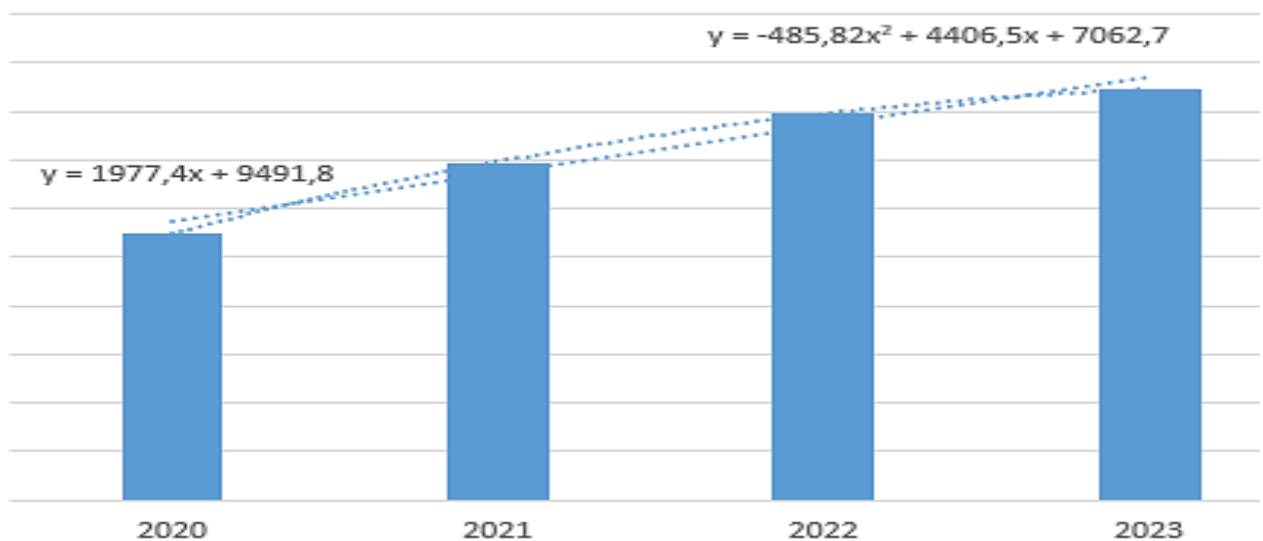
Таблиця 2.10

**Реалізація продукції та ринкова частка ТОВ «АФ Зоряна» у  
Дніпропетровській області, %**

Показники \ Роки	2020	2021	2022	2023
Обсяги продажів продукції ТОВ «АФ Зоряна», тис. грн	11000,8	13880,3	15961,9	16898,2
Обсяги продажів продукції безпосередніх конкурентів у Дніп-вському регіоні (області), тис.грн	456453,3	540078,7	606917,0	623555,7
Ринкова частка ТОВ «АФ Зоряна» серед конкурентів у Дніпровському регіоні (області), %	18,7	20,0	20,4	21,1

Як видно з наведеної таблиці, протягом періоду 2020-2023 років збут продукції ТОВ «АФ Зоряна» зріс з 11,000.8 тис. грн у 2020 році до 16,898.2 тис. грн у 2023 році, а частка ринку ТОВ «АФ Зоряна» збільшилась з 18.7% у 2020 році до 21.1% у 2023 році.

Беручи до уваги, що загальний обсяг продажів продукції конкурентів у Дніпропетровській області також зростав протягом цього періоду, збільшення ринкової частки підприємства можна вважати дуже позитивним явищем. Це свідчить про те, що розвиток ТОВ «АФ Зоряна» відбувався більш активно, ніж розвиток ринку в цілому, що є індикатором ефективності збутової стратегії підприємства.



**Рис. 2.5. Продажі та ринкова частка ТОВ «АФ Зоряна» у порівнянні з прямими конкурентами у Дніпропетровській області (2019-2023 рр.)**



одальший аналіз включає використання методів трендового аналізу для прогнозування показників збутової діяльності підприємства, таких як обсяги реалізації продукції та ринкова частка ТОВ «АФ Зоряна» серед конкурентів у Дніпропетровській області.

На основі оцінених параметрів лінійних регресій, зазначених у таблиці 2.13, будуть складені середньострокові прогнози щодо обсягів реалізації продукції ТОВ «АФ Зоряна» та його основних конкурентів у Дніпропетровській області на 2025-2026 роки, а також визначено прогнозовану ринкову частку компанії..

**Таблиця 2.11**

**Прогноз обсягів продажів та частки ринку ТОВ «АФ Зоряна» у Дніпропетровській області на основі регресійного аналізу**

Показники	2023 рік (фактично)	2025 рік (аналіт.план)	2026 рік (аналіт.план)
Обсяги продажів продукції ТОВ «АФ Зоряна», тис. грн	16898,2	19379,2	21355,8
Обсяги продажів продукції прямих конкурентів у Дніпропетровській області, тис. грн	623555,7	698788,0	755602,2
Ринкова частка ТОВ «АФ Зоряна» серед конкурентів у Дніпропетровській області, %	3,26	3,29	3,36

Згідно з отриманими прогнозами, у 2025 та 2026 роках очікується подальше зростання обсягів збуту продукції ТОВ «АФ Зоряна». Оскільки темпи зростання реалізації продукції підприємства перевищуватимуть темпи зростання продажів основних конкурентів у Дніпропетровському регіоні, ринкова частка ТОВ «АФ Зоряна» також збільшуватиметься, досягнувши 3,29% у 2025 році та 3,33% у 2026 році порівняно з 3,26% у 2023 році.

Основним показником для оцінювання економічної результативності торгівельно-збутової діяльності товариства є чистий підсумковий результат торгових операцій, що включає виручку від продажів за вирахуванням

виробничої собівартості виробленої продукції та витрат на маркетинг і збут. Використання такого показника, як чистий прибуток після сплати податків для оцінки збутової діяльності може бути не зовсім правильним, оскільки він відображає результати не лише збутової, але й загальної управлінської та фінансової діяльності підприємства.

Для оцінки економічної результативності збутової діяльності ТОВ «АФ Зоряна» доцільно використовувати показник чистого результату збутової діяльності, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність продажів з урахуванням всіх витрат, пов'язаних зі збутовою діяльністю.

В таблиці 2.12 представлені оцінки ефективності збуту продукції ТОВ «АФ Зоряна» за різними каналами розподілу у 2023 році.

**Таблиця 2.12**

**Аналіз ефективності збутових каналів продукції ТОВ «АФ Зоряна» за 2023 рік**

Показники/канали реалізації	Підприємства з переробки: заводи консервної, м'ясної та молочної продукції, млини	Оптові посередники
Виручка від продажів, тис. грн	11473,96	5424,24
Собівартість проданої продукції, тис. грн	8767,67	4501,94
Валовий прибуток ТОВ «АФ Зоряна», тис. грн	2694,64	922,30
Витрати на маркетинг та збут за каналами, тис. грн	1366,74	526,81
Чистий дохід від збуту ТОВ «АФ Зоряна», тис. грн	1327,89	395,49
Рентабельність продажів, %	10,51	6,95
Рентабельність реалізаційної діяльності, %	96,35	82,43

Проводячи аналіз представлених даних, можемо зазначити, що найбільший обсяг чистого доходу від збуту продукції забезпечує ТОВ «АФ Зоряна» такий канал збуту як переробні підприємства: чистий дохід від збуту

через цей канал склав 1327,89 тис. грн у 2023 році. Чистий дохід від збуту продукції через оптових посередників становить 395,49 тис. грн.

Що стосується рентабельності реалізації продукції через окремі збутові канали, то вона є вищою для каналу переробних підприємств – рівень рентабельності становить 10,51%, тоді як рентабельність реалізації через оптових посередників дорівнює 7,28%.

Проведемо аналіз ефективності використання різних каналів збуту продукції ТОВ «АФ Зоряна». У структурі збутових каналів продукції ТОВ «АФ Зоряна» можна виділити два основні канали:

– Перший канал збуту включає вітчизняні підприємства з переробки сільськогосподарської продукції, такі як консервні заводи, м'ясокомбінати, молокозаводи та млини. Загалом цей канал забезпечує приблизно 75-78% від загального обсягу збуту продукції.

– Другий канал збуту включає оптових посередників, які використовуються ТОВ «АФ Зоряна» для реалізації продукції у тих регіонах, де відсутній прямий контакт із замовниками. На цей канал припадає близько 22-25% збуту продукції.

Загалом, варто зазначити, що канал оптових посередників є менш ефективним у порівнянні з переробними підприємствами. У майбутньому ТОВ «АФ Зоряна» слід поступово відмовлятися від використання оптових посередників і переходити до прямої роботи з переробними підприємствами в регіонах, де поки що не налагоджено прямий контакт із замовниками.

Підбиваючи підсумки дослідження операційно-збутової діяльності підприємства, можна зробити висновок про певні проблеми в її організації, що перешкоджають подальшому більш динамічному розвитку підприємства. Зокрема, маркетинг та збут на підприємстві підпорядковані виробництву, що призводить до недостатньої уваги до маркетингових питань, таких як дослідження ринку та споживчого попиту, а також оптимізація асортименту продукції.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Впровадження сучасних методів і технологій управління операційною діяльністю**

Основними довгостроковими цілями товариства з обмеженою відповідальністю «АФ Зоряна» повинні бути наступні:

- Поступове впровадження маркетингових стратегій для охоплення ринку області, що включає налагодження кращих відносин із основними покупцями продукції, такими як переробні підприємства, а також залучення нових клієнтів, зокрема мереж супермаркетів.

- Розширення географічного охоплення реалізації продукції шляхом виходу на нові сегменти області, де наразі продукція товариства ще не представлена.

- Максимальне використання каналу прямого збуту та зменшення кількості посередників, оскільки проведені дослідження показали, що ефективність реалізації через прямі канали збуту значно вища.

- Створення універсального асортименту продукції шляхом вирощування та реалізації ширшого спектру аграрної продукції, орієнтованої на різних покупців.

- Розробка програми стимулювання покупців продукції ТОВ «АФ Зоряна» шляхом запровадження цінкових акцій та знижок.

- Використання сучасних комп'ютерних технологій для оптимізації витрат та підвищення ефективності.

З точки зору стратегічних перспектив розвитку ТОВ «АФ Зоряна» на ринку, вирішальне значення має створення ефективної регіональної логістичної мережі компанії.

До основних умов переходу до власної регіональної збутової мережі ТОВ «АФ Зоряна» належать наступні:

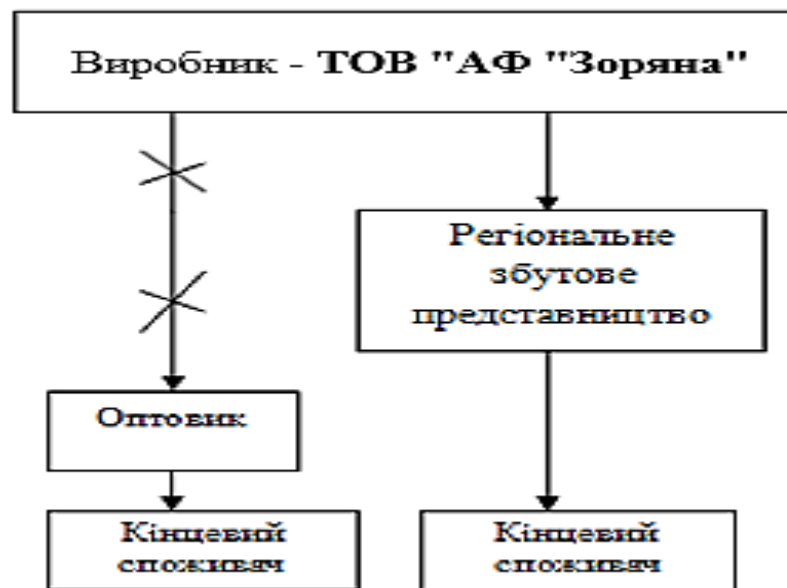
- Наявність достатнього асортименту товарів для самостійного рентабельного просування. Створення власної збутової мережі недоцільне, якщо потенційний покупець не зможе знайти потрібний асортимент продукції.

- Наявність необхідних ресурсів. Для відкриття власної регіональної збутової мережі потрібні певні капіталовкладення (приміщення, обладнання, підбір персоналу тощо). Крім того, запуск власної збутової мережі в регіоні потребує часу на адаптацію, враховуючи конкуренцію з боку вже існуючих гравців. Тому на швидкий прибуток на початковому етапі розраховувати не варто.

- Наявність регіональних ринків з достатньою ємністю, концентрацією покупців та сприятливим конкурентним середовищем, що дозволять досягти окупності у прийнятний термін.

- При недотриманні хоча б однієї з цих умов перехід до власної регіональної збутової мережі втрачає сенс.

- Трансформацію каналу збуту ТОВ «АФ Зоряна» у разі переходу на власну регіональну збутову мережу можна представити на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1. Модернізація каналу збуту ТОВ «АФ Зоряна»: від посередників до власної регіональної мережі**

- Коротко перелічимо переваги, які отримає ТОВ «АФ Зоряна» при переході до власної регіональної збутової мережі:

- Підвищення якості роботи з клієнтами в регіонах, глибше охоплення ринку, збільшення обсягів продажу та ринкової частки в регіонах.

- Підвищена керованість каналів збуту.

- Отримання якісної та об'ємної інформації про ситуацію на регіональних ринках.

- Інтеграція інформації про ринки різних регіонів, планування випереджальних заходів та асортименту.

- Отримання додаткового прибутку за рахунок зниження витрат у каналі збуту продукції.

При реалізації продукції через регіональні представництва ТОВ «АФ Зоряна» забезпечується прямий вплив на споживача, що дозволяє контролювати якість товару та оперативно реагувати на ринкові вимоги. У разі використання посередницької системи збуту підтримка позиції виробника та контроль цін стають складнішими. Відсутність прямого зв'язку з кінцевим споживачем може негативно вплинути на конкурентоспроможність компанії. Маркетингова стратегія у сфері збуту значно відрізняється залежно від того, чи здійснюється збут безпосередньо виробником через власну регіональну мережу, чи через посередників.

Перехід до власної регіональної збутової мережі ТОВ «АФ Зоряна» пов'язаний з певними негативними обставинами. До них можна віднести:

1. Потребу у початкових інвестиціях;
2. Організаційні труднощі з підбором приміщень, персоналу, адмініструванням і комунікаціями;

3. Обмежену гнучкість: у разі розриву відносин з посередником зазвичай можна швидко знайти нового, а виправлення помилок у разі провалу власної регіональної збутової мережі ТОВ «АФ Зоряна» буде набагато дорожчим;

4. Складнощі першого періоду роботи власної збутової мережі: інтенсивна конкурентна боротьба з досвідченими місцевими операторами, можливо, тими, хто раніше був посередником. Розуміння керівництвом компанії ТОВ «АФ Зоряна» цих проблем є важливим фактором для успіху підприємства в цілому.

У таблиці 3.4 наведено реальний приклад формування ціни на продукцію ТОВ «АФ Зоряна» залежно від використання двох альтернативних каналів збуту: довгого каналу (посередницька мережа) і короткого каналу (власна збутова мережа). Ціна продажу через посередника становить 122% від відпускної ціни ТОВ «АФ Зоряна», при цьому сумарні витрати в каналі становлять 24,8% з урахуванням витрат на стимулювання персоналу посередника.

**Таблиця 3.1**

**Порівняння реалізаційних затрат та ціноутворення продукції ТОВ «АФ Зоряна» для різних каналів збуту**

Різновиди затрат	Посередницький канал	Свої торговельні представництва
Логістичні витрати	-	7%
Витрати на загальні комунікаційні заходи	2,2%	2%
Стимулювання персоналу посередників	1%	-
Середня націнка посередника	20%	-
Адміністративні витрати на утримання регіонального збутового представництва	-	НЧВ
Змінні витрати збутового представництва	-	4,3%
Витрати на навчання персоналу	0,8%	0,7%
Загальні витрати в каналі	24%	НЧВ + 11%

Аналіз таблиці показує, що всі витрати наведені у співвідношенні від відпускної ціни продукції. Сумарні витрати у власній збутовій мережі ТОВ «АФ Зоряна» становлять НЧВ + 11%, де НЧВ - незмінна частина витрат на утримання

регіональних торгових представництв (сюди входить оренда офісного приміщення, складів, затрати на адміністрування, тощо). Ці витрати можуть залишатися незмінними протягом тривалого часу.

До змінних затрат на утримання регіональних торгівельних представництв відносяться компенсації менеджерам зі збуту, затрати на мобільний зв'язок, канцтовари та інше. Відпускна ціна продукції у власних збутових представництвах не повинна перевищувати відпускну ціну через посередників, а навпаки, має бути більш привабливою..

З таблиці видно, що логістичні витрати становлять 7% для власних збутових представництв, тоді як у посередницькому каналі вони не враховані. Витрати на загальні комунікаційні заходи є схожими для обох каналів, становлячи близько 2-2,2%. Стимулювання персоналу посередників складає 1%, у той час як для власних збутових представництв цей показник не вказано. Середня націнка посередника становить 20%.

Адміністративні витрати на утримання регіонального збутового представництва для власних збутових представництв вказані як НЧВ, тоді як для посередницького каналу вони не враховані. Змінні витрати збутового представництва для власних збутових представництв становлять 4,3%, а витрати на навчання персоналу - 0,7%. Загальні витрати в каналі для посередницького каналу становлять 24%, а для власних збутових представництв - НЧВ + 11%.

Таким чином, аналіз показує, що власна збутова мережа може бути більш ефективною з точки зору контролю витрат і формування привабливішої відпускної ціни.

Після досягнення певного рівня реалізації витрати на утримання власного збутового представництва стають нижчими за витрати у посередницькому каналі. Використовуючи відповідну формулу і знаючи величину постійних витрат на утримання власного збутового представництва, можна легко визначити точку беззбитковості, тобто той обсяг продажів, при якому власна



збутова мережа ТОВ «АФ Зоряна» стає вигіднішою порівняно з посередницькою мережею .

Отже, нині актуальним шляхом розвитку операційно-логістичної системи ТОВ «АФ Зоряна» на ринку Дніпропетровської області є перехід від посередницької мережі регіонального збуту до створення власної регіональної збутової мережі. Основними аргументами на користь розвитку власної регіональної збутової мережі є наступні:

- Після досягнення певного рівня продажів витрати на утримання власної мережі стають нижчими за витрати у посередницькому каналі.
- Власна мережа збуту забезпечує кращий контроль якості продукції та оперативнішу реакцію на ринкові потреби.
- Відсутність посередників дозволяє зменшити витрати на стимулювання персоналу та знизити націнку посередників.
- Використання власної мережі збуту дає можливість компанії отримувати більш детальну інформацію про ринок і споживачів, що сприяє ефективнішому плануванню асортименту та маркетингових заходів.
- Перехід до власної регіональної збутової мережі сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та збільшенню ринкової частки.

Для формування власної регіональної збутової мережі ТОВ «АФ Зоряна» необхідно реалізувати комплекс організаційних заходів. Перш за все, слід здійснити аналіз обсягів регіональних ринків у Дніпропетровській області та запланувати території, які обслуговуватимуть регіональні представництва, виходячи з територіальної щільності споживачів і їх розмірів. Далі необхідно знайти приміщення для розміщення офісів і складів регіональних представництв, а також провести набір персоналу для цих представництв.

Наступним етапом є укладання договорів оренди офісних і складських приміщень та підписання трудових контрактів із персоналом. Важливо визначити завдання для регіональних представництв щодо обсягів продажу та інтегрувати ці представництва в загальну стратегію діяльності ТОВ «АФ Зоряна» на ринку.

Впровадження проекту оптимізації логістичної системи на регіональних ринках дозволить ТОВ «АФ Зоряна» створити регіональні збутові представництва, які будуть безпосередньо працювати з підприємствами-споживачами в регіоні. Щодо співпраці з посередниками, у перспективі ТОВ «АФ Зоряна» планує використовувати їх як компанії, що надають логістичні послуги у сфері доставки та складування продукції. Водночас усю збутову та маркетингову діяльність з організації продажу та просування продукції здійснюватимуть працівники регіональних збутових представництв ТОВ «АФ Зоряна». Прогнозування ефективності такого підходу до розвитку логістичної системи ТОВ «АФ Зоряна» буде виконано у наступному розділі.

## **2.2. Стратегії підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства**

Проект підприємства, спрямований на перехід до власної збутової мережі, передбачає відкриття регіонального представництва у м. Дніпро, запланованого на 2022 рік. У межах цього проекту можна виокремити інвестиційні та операційні витрати. Інвестиційні витрати включають витрати на оренду або придбання приміщень, їх ремонт, закупівлю обладнання та меблів, а також витрати на підключення комунікаційних систем. Операційні витрати охоплюють заробітну плату персоналу, витрати на маркетинг та рекламу, комунальні послуги, витрати на логістику та інші поточні витрати, пов'язані з функціонуванням регіонального представництва.

Розрахунки інвестиційних витрат, необхідних для відкриття регіонального представництва ТОВ «АФ Зоряна» у м. Дніпро, представлені в таблиці 3.5. Тут зазначено основні категорії витрат та їх обсяги, що дозволяє оцінити загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації проекту.

**Таблиця 3.2****План інвестиційних затрат для організації відкриття регіонального представництва ТОВ «АФ Зоряна» у м. Дніпро**

Позиційні статті затрат	Загальна вартість, тис грн.
Затрати на закупівлю вантажного транспорту	70,5
Затрати на закупівлю складського обладнання	45,5
Затрати на закупівлю офісного устаткування	20,5
Затрати на закупівлю ліцензійного ПЗ	4,5
Інші капітальні витрати	3,0
Разом інвестиційних затрат	144,0

Розрахунки всіх поточних затрат, які виникатимуть під час реалізації проекту відкриття регіонального представництва ТОВ «АФ Зоряна» у м. Дніпро, на плановий період у 5 років, наведені в таблиці 3.6. Ці витрати включають заробітну плату персоналу, витрати на маркетинг, комунальні послуги, логістику та інші операційні витрати.

**Таблиця 3.3****План-прогноз операційних затрат на запуск регіонального, офісного представництва ТОВ «АФ Зоряна» у м. Дніпро**

Планові операційні затрати на проект, тис. грн	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Затрати на оплату праці працівникам нового офісу	158,3	158,3	158,3	158,3	158,3
Затрати на оренду офісу та складу в м. Дніпро	166,3	166,3	166,3	166,3	166,3
Інші операційні витрати	43,4	47,9	49,8	51,3	52,0
Загальні операційні затрати на проект	368,0	372,5	374,4	375,9	376,6

Детальний аналіз цих витрат дозволяє зробити висновки щодо фінансової доцільності та перспективності проекту, а також визначити ключові показники ефективності, такі як точка беззбитковості, рентабельність та очікуваний період окупності інвестицій. Впровадження цього проекту сприятиме зміцненню

позицій ТОВ «АФ Зоряна» на регіональному ринку та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

В таблиці 3.7 наведений прогноз очікуваних доходів ТОВ «АФ Зоряна» від відкриття регіонального представництва у м. Дніпро. Розрахунки ґрунтуються на припущенні, що середній річний обсяг обороту підприємства у таких регіональних, обласних центрах, як Дніпро, складає приблизно 950 тис. грн. Прогнозується, що представництво досягне цього рівня продажів на другий рік своєї діяльності.

**Таблиця 3.4**

**Прогноз фінансових надходжень ТОВ «АФ Зоряна» від регіонального представництва у м. Дніпро**

Планові види фінансових надходжень	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Прогнозований оборот представництва, тис. грн	1583,4	2639,0	2955,7	3310,4	3707,4
Повна виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1187,6	1979,3	2216,8	2482,9	2780,8
Операційні витрати, тис. грн	368,0	372,5	374,4	375,9	376,6
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	27,9	287,3	364,6	451,6	550,4
Податок на прибуток, тис. грн	7,2	72,0	91,2	113,1	137,6
Чистий прибуток після оподаткування, тис. грн	21,1	215,6	273,3	338,9	412,8

Згідно з представленими даними в таблиці, прогноз фінансових надходжень ТОВ «АФ Зоряна» від регіонального представництва у м. Дніпро показує поступове зростання. В перший рік роботи (2025 рік) очікуваний оборот представництва складе 1583,43 тис. грн. Це означає, що на початковому етапі підприємство повинне активно налагоджувати відносини з потенційними прямими споживачами продукції.

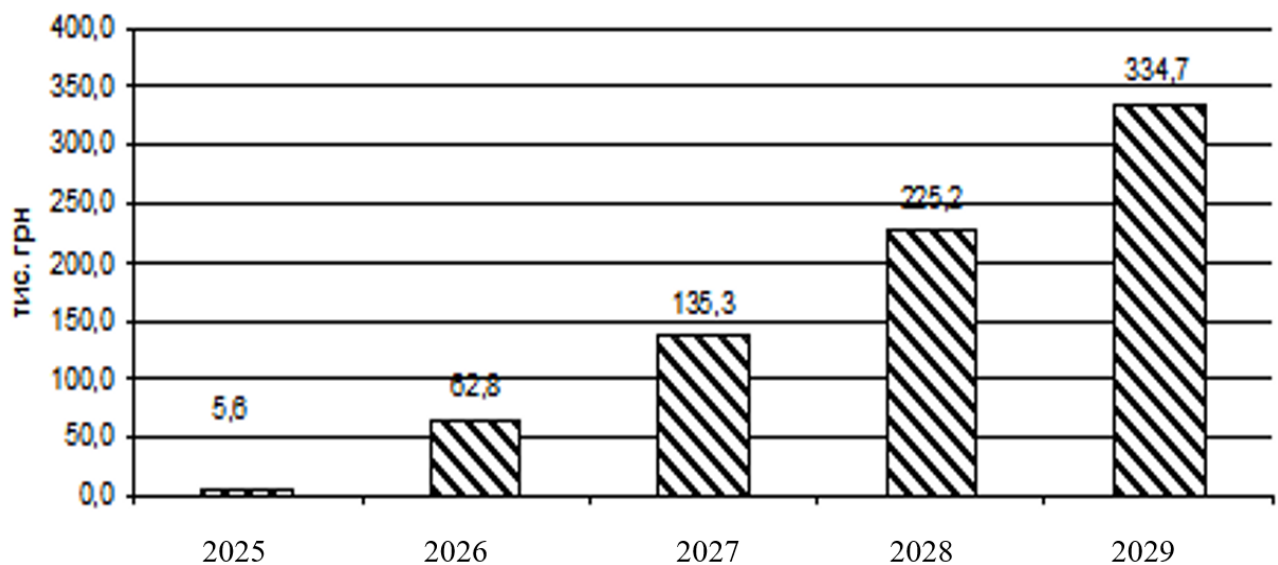
Прогнозовані темпи зростання ринку дозволяють очікувати щорічний приріст обсягів продажу на рівні 12%, починаючи з 2026 року. Це відображається

у поступовому збільшенні обороту представництва до 3707,44 тис. грн у 2029 році.

Повна виробнича собівартість реалізованої продукції у перший рік становитиме 1187,69 тис. грн, що приблизно відповідає 75% від обороту. Операційні витрати починаються з 368,03 тис. грн у 2025 році і зростають до 473,64 тис. грн у 2029 році.

Прибуток від реалізації продукції прогнозується з 27,71 тис. грн у 2025 році до 453,16 тис. грн у 2029 році. Після врахування податку на прибуток, чистий прибуток після оподаткування складе 21,13 тис. грн у 2025 році і збільшиться до 412,88 тис. грн у 2029 році.

Загалом, дані таблиці свідчать про позитивну динаміку фінансових показників, що підкреслює доцільність та перспективність відкриття регіонального представництва у м. Дніпро.



**Рис. 3.2. Накопичуваний чистий дохід регіонального, офісного представництва ТОВ «АФ Зоряна» у м. Дніпро, тис. грн.**

Проведені розрахунки вказують на те, що організація регіонального торгового представництва ТОВ «АФ Зоряна» у м. Дніпро поступово покращить параметри результативної діяльності та економічної результативності підприємства. В тому числі, в період до 2026 року рентабельність продаж підвищиться до 11,2% (у 2023 році зазначений показник склав 10,8%), а рентабельність операційної діяльності торгового представництва зросте до

121,6%. При оцінці результативності продажу продукції через різні канали розподілу потрібно враховувати такі аспекти:

- При реалізації через посередників частина доходу від продажу залишається у них, що зменшує доходи та прибуток підприємства. Однак витрати на управління збутом та утримання збутової мережі при цьому є нижчими.

- При організації реалізації через прямий канал (власне збутове представництво) вся виручка від реалізації залишається у виробника, але виникають значно більші витрати на утримання збутової мережі.

Таким чином, для визначення оптимальної конфігурації системи продажу товарної продукції ТОВ «АФ Зоряна» потрібно порівняти доходи від збіту товарної продукції з затратами на організацію та керування реалізацією та оцінити ефективність відповідних реалізаційних каналів.

У таблиці 3.4 наведено порівняльну оцінку ефективності збуту продукції ТОВ «АФ Зоряна» за прямим каналом розподілу "збутове представництво – споживач" (за прогнозними даними збутового представництва у Дніпрі за 2026 рік) та з використанням посередницького каналу "виробник – оптовик – споживач" за фактичними даними роботи з оптовиком у 2020 році.

Відповідно до проведених розрахунків, кожна 1 грн доходу від реалізації продукції за прямим каналом "збутове представництво – споживач" забезпечує ТОВ «АФ Зоряна» чистий прибуток у розмірі 14,8 коп., тоді як кожна 1 грн доходу від реалізації через оптовика в Дніпрі приносить чистий прибуток у розмірі 9,0 коп. Це свідчить про те, що для ТОВ «АФ Зоряна» значно вигіднішим є прямий збут продукції через власні регіональні збутові представництва.

Отже, у майбутній перспективі стратегія ефективного керування збутовою діяльністю в спектрі продаж товарної продукції ТОВ «АФ Зоряна» має ґрунтуватися на використанні можливостей і переваг прямого каналу збуту. Для цього товариству необхідно розвивати власну регіональну торговельні мережу шляхом організації власних торгових представництв на особливо важливих регіональних ринках у Дніпропетровській області.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що ТОВ «АФ Зоряна» є комерційною організацією, яка зконцентрована на вирощуванні та продажу аграрної продукції на ринках Дніпропетровського регіону. Основними видами продукції підприємства являються зернові та олійні культури, овочі, м'ясо та молоко. Проводячи дослідження географічної сегментації ринку продаж товарної продукції ТОВ «АФ Зоряна», можна зазначити, що першочерговим ринком для підприємства є ринок м.Дніпро, що дозволяє забезпечувати 63,5% усіх доходів. Інші регіональні ринки збуту мають меншу частку в структурі доходів: найбільшим з цих ринків є ринок Верхньодніпровська, який забезпечив 15% доходів у 2023 році. Така концентрація доходів на одному ринку може бути ризикованою, тому підприємству варто розглянути можливість диверсифікації своїх ринків збуту.

2. Визначено, що ТОВ «АФ Зоряна» демонструє стабільне фінансове становище і позитивні фінансові результати. Динаміка базових параметрів фінансово-господарської та виробничої діяльності свідчить, що чистий, оподаткований дохід від продажу товарної продукції збільшився з 23534,51 тис.грн. в 2021 році до 24914,82 тис.грн. у 2023 році. В той час як собівартість реалізованої покупцям товарної продукції виросла з 16351,45 тис.грн. в 2021 році до 17146,91 тис.грн. у 2023 році. Фінансовий, підсумковий результат відтрадиційної діяльності до сплати податків зріс з 197,83 тис.грн. в 2021 році до понад 218,7 тис.грн. в 2023 році, а чистий підприємницький прибуток після оплати всіх податків виріс з 74,64 тис.грн у 2021 році до 2145,62 тис.грн у 2023 році. Що підтверджує належну результативність управлінської системи ресурсозабезпечення та зростання товарної прибутковості підприємства. Розраховано, що ефективність діяльності ТОВ «АФ Зоряна» значно підвищилася за останні роки. Оцінка зміни оподаткованого (чистого) прибутку показують, що з огляду на період з 2021 по 2023 рік він зріс на 58,93 тис.грн, чи на 82,6%. Такі результати підтверджують підвищення результативності операційно-господарської діяльності організації, що,

безпосередньо сприяло зростанню прибутку. Це також говорить про вірно обрану стратегію розвитку та високий рівень управління підприємством.

3. Досліджено, що для реалізації вирошеної продукції ТОВ «АФ Зоряна» використовує одно- та дворівневі прості, збутові канали. За умови використання варіанту - однорівневий канал підприємство виконує реалізацію товарної продукції прямо покупцям з власного складу. Такими замовниками відповідної продукції являються переробні організації: консервні, м'ясо-, молочні комбінати, мукомельні підприємства, тощо. У випадку застосування варіанту - дворівневий канал реалізації, підприємство продає товарну продукцію через мережу посередницьких організацій (оптовиків), які, в свою чергу збувають продукцію кінцевим замовникам. Продаж з використанням диллерської мережі здійснюється на обласних, регіональних ринках Дніпра і Дніпропетровської області, де підприємство не має прямих контактів із замовниками.

4. Встановлено, що система реалізації товарної продукції підприємства є досить спрощеною і включає лише один розподільно-збутовий центр – склад товарної продукції у Дніпропетровській області. Гуртові та великогуртові замовники самотужки виконують транспортне переміщення товарної продукції з власного складу до своїх безпосередніх, розподільних центрів, які, як правило, знаходяться у місцях споживання товару (гуртові склади, розподільчі склади та склади торгівлі-магазини та ін.). Така система має свої позитивні та негативні аспекти. До позитивних відносяться зменшення витрат на логістику та контроль якості продукції, а до негативних – ризики, пов'язані з концентрацією на одному розподільчому центрі та можливі затримки в доставці продукції.

5. Визначено, що для покращення логістичного управління продажем продукції ТОВ «АФ Зоряна» необхідно реалізувати політику глибшого проникнення на ринок Дніпропетровської області. Це включає зміцнення партнерських відносин з ключовими споживачами продукції, такими як переробні організації та продуктові супермаркети, а також активну роботу з новими замовниками. Це дозволить збільшити частку ринку та забезпечити стабільні доходи підприємства.



6. Розраховано, що для підвищення економічної результативності продаж товарної продукції ТОВ «АФ Зоряна» доцільно розширити ринки збуту, виходячи на нові регіони, перш за все Дніпропетровської області, які наразі не освоєні підприємством. Крім того, слід більш активно використовувати прямий збутовий канал "виробник – покупець (споживач)", зменшуючи роль посередників. Виконаний аналіз показав, що результативність збуту через прямий канал значно вище, що створює сприятливі умови для зростання прибутковості організації та покращенню їх фінансово-економічних параметрів.

7. Встановлено, що для покращення логістичного управління реалізаційною діяльністю для продажу продукції ТОВ «АФ Зоряна» необхідно втілювати політику глибшого проникнення на відомі ринки Дніпропетровської області. Це включає зміцнення партнерських відносин з ключовими споживачами продукції, такими як переробні підприємства та продуктові супермаркети, а також активну роботу з новими замовниками. Це дозволить збільшити частку ринку та забезпечити стабільні доходи підприємства.

8. Розраховано, що для підвищення ефективності збуту продукції ТОВ «АФ Зоряна» доцільно розширити ринки збуту, виходячи на додаткові (нові) регіональні, галузеві ринки Дніпропетровської області, які наразі не освоєні підприємством. Крім того, слід більш активно використовувати прямий канал збуту "виробник – кінцевий споживач", зменшуючи роль посередників. Проведений аналіз вказав на те, що результативність збутової діяльності через прямий канал значно вища, що сприяє зростанню прибутковості підприємства та покращенню його фінансово-економічних показників діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
3. Багорка М.О. Методологічні підходи формування маркетингових стратегій підприємств аграрного сектору економіки. Агросвіт. 2014. №8. С. 10–16.
4. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). К.: КНТ 2007. 332 с.
5. Баюра Д. Служба корпоративного секретаря як інститут удосконалення системи корпоративного управління публічних акціонерних підприємств [Текст] / Д. Баюра// Україна: аспекти праці, 2020. №1. С.27-31.
6. Беседіна Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор [Текст] / Г.Є. Беседіна// Вісник Сумського національного аграрного університету . – Суми , 2017 . – Вип.4(35) . – С.51-53.
7. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві /О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019. №5 . С.104-108.
8. Бліщук К. М. Сучасні маркетингові стратегії. Ефективність державного управління. 2023. Вип. 4. С. 301-308.
9. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.
10. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання [Текст] / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська// Економіка та держава , 2021 . – №7 . – С.56-58.

11. Вербицкая Н.О. Мотивация и стимулирование труда как основные методы управления [Текст]/Н.О. Вербицкая// Держава та регіони, 2021.–№1. – С.181-184.
12. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2018 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.
13. Гудзинська Ю. С. Пріоритети стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах глобалізації: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 /Ю.С. Гудзинська . – К.: Б.в., 2022. 21 с.
14. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
15. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.
16. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.
17. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.
18. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
19. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 15.05.2023).
20. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi->

hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html (дата звернення: 10.05.2024).

21. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263

22. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).

23. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69

24. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287- 297.

25. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.

26. Ліпецька А.С., Веселова К.В., Кулик Д.Є. Інтеграція сучасних комунікаційних технологій та оптимізація логістичних та оперативних процесів для сталого розвитку аграрного підприємства / А.С. Ліпецька, К.В. Веселова, Д.Є. Кулик // Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики Матеріали 8-ї Міжнародної наук.-практ. конф.: Полтава, 16.05.2024: тези доповідей. Полтава, 2024. С.208-210.

27. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.

28. Макарова М.В. Електронна комерція [Текст]: [монографія]. К.: Академія, 2002. 272 с.

29. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.

30. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкуреноспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.
31. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/17\\_2/301\\_Maselko\\_17\\_2.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf)
32. Мішеніна Н. В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92.
33. Мозгова Г.В. Інструменти Інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних підприємств [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2013. №10.
34. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
35. Наторіна А. Типологія маркетингової товарної стратегії підприємства. Торгівля і ринок України. 2022. Вип. 38. С. 128–140.
36. Особливості використання інструментів інтернет-маркетингу на підприємстві [Текст]. Молодий вчений. 2021. № 10(13) (1). 53–56 с.
37. Павленко А. Ф. Маркетинг: Підручник [Текст]: [монографія] / Павленко А. Ф., Войчак А. В. К.: КНЕУ, 2003. –246 с.
38. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелев, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
39. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>

40. Пастернак Л. Ф. Економічна ефективність господарських товариств. Агросвіт. 2015. Т. 3-4. С. 80–84. . URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/3-4\\_2015/15.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/3-4_2015/15.pdf)
41. Полях В. М. Особливості маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2022. № 2. С. 167-173.
42. Рожко Н.Я. Передумови та принципи стратегічного маркетингового управління промислових підприємств України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 2. С. 154-161.
43. Семенюк С. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 2. С. 204-212.
44. Фролова Л.В. Ідентифікація виду маркетингової товарної стратегії. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 2. С. 469-474.
45. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32eij> (дата звернення: 21.10.2023).
46. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
47. Michel A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoiskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Australia: SouthWestern, 2001), p. 168.