

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

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

Здобувач

Сергій ТКАЧ

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2026

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

**З А В Д А Н Н Я
на підготовку кваліфікаційної роботи**

Ткачу Сергію Юрійовичу

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища»
керівник роботи: Нечипоренко Костянтин Володимирович, старший викладач,
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: _____ 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані сервісу перевірки контрагентів YouControl та Opendatabot по ТОВ «НФМ АГРО»; об'єктивні дані підприємства, відкриті джерела та статистико-економічний аналіз показників для підприємств відповідної галузі; нормативно-правові акти, що регулюють господарську діяльність в Україні; статистичні дані Державної служби статистики України та Міністерства аграрної політики і продовольства України; наукові праці вітчизняних вчених з питань стратегічного управління та операційного менеджменту.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) дослідити теоретичні засади та концептуальні підходи до стратегічного управління операційною діяльністю підприємства в умовах ринкової мінливості; 2) систематизувати методичні інструменти формування операційної стратегії та розкрити особливості їх застосування у сучасних умовах господарювання; 3) здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «НФМ АГРО» і оцінити стан його операційної діяльності за 2021–2025 рр.; 4) дослідити взаємозв'язок ключових показників операційної діяльності підприємства із застосуванням методів кореляційно-регресійного аналізу; 5) розробити практичні пропозиції щодо удосконалення операційної стратегії ТОВ «НФМ АГРО» та обґрунтувати їх економічну ефективність.

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

1. Концептуальна модель стратегічного управління операційною діяльністю підприємства в умовах ринкової мінливості.
2. Динаміка виручки від реалізації та операційного прибутку ТОВ «НФМ АГРО» за 2021-2025 рр.
3. Динаміка структури витрат ТОВ «НФМ АГРО» за 2021-2025 рр.
4. Лінія регресії залежності виручки від сукупних операційних витрат ТОВ «НФМ АГРО».
5. Послідовність впровадження вдосконаленої операційної стратегії ТОВ «НФМ АГРО».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.	Вересень, 2025 р.	
2	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу.	Вересень, 2025 р.	
3	Пошук та опрацювання джерел інформації	Вересень–листопад, 2025 р.	
4	Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «НФМ АГРО».	Грудень 2025 р.– лютий 2026 р.	
5	Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємства.	Березень–квітень 2026 р.	
6	Написання висновків і пропозицій.	Травень, 2026 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів.	Травень, 2026 р.	
8	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.	Травень, 2026 р.	
9	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи	Червень, 2026 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень, 2026 р.	
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень, 2026 р.	

Здобувач

Сергій ТКАЧ

Керівник роботи

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та концептуальні підходи до стратегічного управління операційною діяльністю	7
1.2. Методичні інструменти формування операційної стратегії підприємства.....	13
1.3. Особливості стратегічного управління операційною діяльністю в умовах ринкової мінливості	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НФМ АГРО».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НФМ АГРО».....	25
2.2. Оцінка стану операційної діяльності та ефективності стратегічних рішень підприємства.....	30
2.3. Дослідження взаємозв'язку показників операційної діяльності ТОВ «НФМ АГРО».....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НФМ АГРО»	41
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення операційної стратегії підприємства.....	41
3.2. Оптимізація операційних процесів в умовах мінливості ринку	46
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів.....	50
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Ринок сільськогосподарської техніки та обладнання в Україні зазнав кардинальних змін під впливом повномасштабного вторгнення 2022 року. Переорієнтація логістичних потоків, скорочення імпорتنих поставок комплектуючих, курсові коливання й зміщення попиту між регіонами сформували принципово нові умови для підприємств, що спеціалізуються на оптовій торгівлі агромашинами та устаткуванням. За таких обставин стратегічне управління операційною діяльністю перетворилось із факультативного управлінського інструменту на необхідну умову збереження конкурентних позицій та фінансової стійкості підприємства.

Операційна діяльність підприємств оптової торгівлі агропромисловим устаткуванням охоплює управління замовленнями та запасами, організацію постачання й транспортування, сервісне обслуговування клієнтів, контроль якості й витрат. Ефективність кожного з цих процесів залежить від наявності обґрунтованої операційної стратегії, узгодженої із загальними стратегічними цілями підприємства. Мінливість ринкового середовища, зумовлена воєнним станом та економічною нестабільністю, унеможливорює застосування статичних управлінських підходів і потребує гнучкого адаптивного стратегічного планування.

Питання стратегічного управління операційною діяльністю підприємств досліджувались у працях Т.О. Водолажської, Л.М. Ачкасової, В.В. Левицького, О.В. Грідіна, С.О. Заїки, Ю.М. Сагачко, С.В. Білоуса, А.В. Трохименка, В.О. Камінського, К.В. Нечипоренка, І.А. Чорної, О.П. Величка та інших учених. Водночас питання удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю підприємств оптової торгівлі агропромисловим устаткуванням в умовах ринкової мінливості залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність та практичне значення цієї роботи.

Метою роботи є розробка та обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю ТОВ «НФМ АГРО» за умов мінливості ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- дослідити теоретичні засади та концептуальні підходи до стратегічного управління операційною діяльністю підприємства;
- розкрити методичні інструменти формування операційної стратегії та особливості їх застосування в умовах ринкової мінливості;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «НФМ АГРО» та оцінити стан його операційної діяльності;
- дослідити взаємозв'язок ключових показників операційної діяльності підприємства із застосуванням методів кореляційно-регресійного аналізу;
- розробити практичні пропозиції щодо удосконалення операційної стратегії ТОВ «НФМ АГРО» та обґрунтувати їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління операційною діяльністю підприємства в умовах мінливості ринкового середовища.

Предметом дослідження є методи, інструменти та управлінські рішення щодо удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю ТОВ «НФМ АГРО».

Під час виконання бакалаврської роботи використовувались такі методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу – для систематизації наукових підходів до стратегічного управління; структурно-логічний – при побудові схем і таблиць систематизації; статистичного та фінансово-економічного аналізу – при оцінці операційних показників підприємства; кореляційно-регресійний аналіз – для встановлення взаємозв'язку між показниками; SWOT-аналіз – для оцінки середовища функціонування ТОВ «НФМ АГРО»; метод економічного обґрунтування – при розрахунку ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України; монографії та навчальні посібники вітчизняних вчених; наукові статті у фахових виданнях; відкриті дані сервісів YouControl та Opendatabot щодо ТОВ «НФМ АГРО»; матеріали Державної служби статистики України та Міністерства аграрної політики; внутрішня документація й показники господарської діяльності підприємства за 2021-2025 роки, сформовані на основі об'єктивних даних підприємства, відкритих джерел та статистико-економічного аналізу показників для підприємств відповідної галузі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та концептуальні підходи до стратегічного управління операційною діяльністю

Стратегічне управління операційною діяльністю займає особливе місце в системі менеджменту підприємства. Саме на операційному рівні стратегічні рішення набувають конкретного практичного виразу – перетворюються на щоденні управлінські дії, процедури та вимірювані показники. Двоїста природа цього концепту – одночасна належність до стратегічного й операційного вимірів менеджменту – зумовлює необхідність ретельного аналізу підходів як до стратегічного управління загалом, так і до операційної діяльності підприємства зокрема.

У науковій літературі поняття «стратегічне управління» з'явилося наприкінці 60-х – на початку 70-х років XX ст. і первісно асоціювалося з довгостроковим корпоративним плануванням. Засновниками класичної процесної школи вважають А. Томпсона та А. Стрікланда [13]: вони тлумачать стратегічне управління як послідовний процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, що охоплює встановлення місії і цілей, вибір стратегії, її реалізацію і контроль. Ця концепція є прозорою з практичного погляду, проте відносно лінійна: реальне стратегічне управління значно частіше є ітераційним і адаптивним, ніж послідовним.

Вітчизняна наукова думка здебільшого розвивала процесний підхід, доповнюючи його ресурсним і системним вимірами. З.Є. Шершньова [8] визначає стратегічне управління як процес розробки, прийняття і реалізації стратегічних рішень, основою яких є порівняння ресурсного потенціалу підприємства з

можливостями і загрозами зовнішнього середовища. О.М. Скібіцький [10] акцентує на системній природі стратегічного управління, розглядаючи його як комплексну управлінську систему, спрямовану на виживання і успішний розвиток організації у довгостроковій перспективі через постійне узгодження цілей із вимогами середовища.

Ресурсний підхід В.С. Пономаренка, О.І. Пушкаря та О.М. Тридіда [9] розглядає підприємство насамперед як сукупність ресурсів і компетенцій, а стратегічне управління – як процес їх координації та узгодження відповідно до обраного стратегічного напрямку. Перевагою цього підходу є акцент на внутрішніх джерелах конкурентних переваг. Водночас в умовах ринкової турбулентності підхід потребує доповнення адаптивною складовою: унікальні ресурси дають конкурентну перевагу лише тоді, коли менеджмент здатен швидко їх перерозподіляти відповідно до змінних умов.

Сучасна наукова думка дедалі більше акцентує саме на адаптивному вимірі стратегічного управління. С.В. Білоус, А.В. Трохименко та В.О. Камінський [17] визначають стратегічне управління як управлінський механізм адаптації, що забезпечує здатність підприємства реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні позиції. Особливо актуальною ця позиція є для умов воєнного стану в Україні, де підприємства вимушені коригувати управлінські рішення без можливості побудувати стабільний довгостроковий план.

В.В. Левицький [18], досліджуючи стратегічне забезпечення операційного менеджменту, пропонує розглядати стратегічне управління операційною діяльністю як системний процес формування та реалізації операційних пріоритетів підприємства, узгоджених із загальними стратегічними цілями та вимогами зовнішнього середовища. Таке визначення є найбільш близьким до

предмету цього дослідження: воно прямо поєднує стратегічний задум і операційну практику. У табл. 1.1 систематизовано основні підходи до визначення поняття «стратегічне управління».

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «стратегічне управління»

№	Автор, рік	Визначення	Акцент
1	Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. [13]	Послідовний управлінський процес, що охоплює встановлення місії і цілей, вибір стратегії, її реалізацію та контроль	Процесність
2	Шершньова З.Є. [8]	Процес розробки, прийняття та реалізації рішень, основою яких є порівняння ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами середовища	Ресурсний потенціал
3	Скібіцький О.М. [10]	Комплексна система управління, спрямована на довгостроковий успіх через узгодження цілей з вимогами середовища	Системність
4	Пономаренко В.С. та ін. [9]	Система заходів з урахуванням невизначеності середовища, що забезпечує координацію ресурсів для досягнення цілей	Ресурси і невизначеність
5	Білоус С.В. та ін. [17]	Механізм адаптації, що забезпечує здатність реагувати на зміни середовища та формувати стійкі конкурентні позиції	Адаптація і стійкість
6	Левицький В.В. [18]	Системний процес формування та реалізації операційних пріоритетів, узгоджених із стратегічними цілями	Операційні пріоритети
7	Авторська позиція	Безперервний процес розробки, реалізації та коригування операційної стратегії, спрямований на конкурентні переваги в мінливому середовищі	Безперервність і гнучкість

Джерело: складено на основі [8; 9; 10; 13; 17; 18].

Аналіз підходів дозволяє виокремити три концептуальних напрями: процесний (акцент на послідовності управлінських дій), ресурсний (акцент на

формуванні і розподілі ресурсів) та адаптивний (акцент на здатності підприємства змінювати конфігурацію відповідно до змін середовища). На нашу думку, адаптивний підхід є найбільш відповідним умовам господарювання в Україні в умовах воєнного стану, оскільки саме резилієнтність і гнучкість визначають здатність підприємства зберігати конкурентні позиції в середовищі підвищеної невизначеності.

Поняття операційної діяльності є невід’ємною складовою досліджуваного концепту. У загальному розумінні вона охоплює всі процеси, безпосередньо пов’язані з основним видом господарської діяльності підприємства: закупівлю ресурсів, їх трансформацію у готовий продукт або послугу та доведення до кінцевого споживача. О.В. Грідін, С.О. Заїка та Ю.М. Сагачко [21] підкреслюють, що операційна діяльність є системою взаємопов’язаних процесів, ефективність кожного з яких впливає на загальний операційний результат і ринкову позицію підприємства.

Для підприємств оптової торгівлі агропромисловим устаткуванням, яким є ТОВ «НФМ АГРО», операційна діяльність має свою специфіку. Вона охоплює управління замовленнями та складськими запасами, організацію постачання і транспортування техніки, передпродажне та гарантійне обслуговування клієнтів, а також контроль якості і виконання термінів. Кожен із цих процесів перебуває під постійним тиском зовнішніх чинників – коливань курсу валют, змін у попиті агровиробників і порушень логістичних ланцюгів, – що вимагає поєднання операційної гнучкості і стратегічного передбачення.

Принципово важливим є розмежування стратегічного та операційного рівнів управління. Т.О. Водолажська та Л.М. Ачкасова [26] підкреслюють, що операційна стратегія перебуває у підпорядкованому становищі щодо корпоративної та конкурентної стратегій, однак водночас є їх безпосереднім практичним виразом. Жодна стратегія не реалізується без перекладу у конкретні операційні цілі, ресурсні рішення та показники ефективності. Саме в цьому «перекладі» виникає так зване явище стратегічно-операційного розриву,

подолання якого є однією з ключових управлінських задач. У табл. 1.2 наведено порівняльну характеристику двох рівнів управління.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стратегічного та операційного управління

Ознака	Стратегічне управління	Операційне управління
Горизонт	3–10 років і більше	До 1 року (квартал, місяць)
Невизначеність	Висока; рішення в умовах неповної інформації	Відносно низька; процедури регламентовані
Об’єкт	Підприємство загалом; взаємодія з ринком	Конкретні процеси, функції, підрозділи
Тип рішень	Некерутинні, унікальні, слабоструктуровані	Рутинні, структуровані, повторювані
Ресурси	Формування, залучення і стратегічний розподіл	Ефективне використання наявних ресурсів
Критерії	Ринкова позиція, стратегічні цілі	Продуктивність, якість, собівартість
Відповідальні	Топ-менеджмент, власники	Лінійні керівники, операційні менеджери

Джерело: складено на основі [8; 13; 21; 26].

Наведена характеристика підтверджує, що стратегічне та операційне управління є взаємодоповнюючими рівнями єдиної системи менеджменту. Стратегічний рівень задає вектор і ресурсне підґрунтя, операційний – забезпечує практичну реалізацію через конкретні процеси та рішення. В.В. Левицький [18] пропонує формування системи індикативних елементів управління як механізму узгодження операційних показників зі стратегічними орієнтирами. Практичним засобом такого узгодження виступає операційна стратегія – задокументована система принципів і пріоритетів, що конкретизує стратегічний задум на операційному рівні.

Отже, стратегічне управління операційною діяльністю слід розуміти як цілеспрямований безперервний процес розробки, реалізації та коригування операційної стратегії підприємства, спрямований на досягнення операційних цілей, узгоджених із загальними стратегічними пріоритетами, в умовах мінливого зовнішнього середовища. Таке визначення об'єднує процесний, ресурсний та адаптивний виміри і є вихідним теоретичним підґрунтям для дослідження методичного інструментарію формування операційної стратегії у наступному підрозділі.

Еволюція концепції стратегічного управління операційною діяльністю нерозривно пов'язана з розвитком самої операційної функції на підприємстві. На початкових етапах теорія менеджменту розглядала операційний рівень виключно як суб'єкт виконавської функції: стратегія розроблялась на корпоративному рівні, а операційні менеджери були зобов'язані лише виконувати стратегічні директиви. Проте з ускладненням ринкового середовища і зростанням ролі операційних компетенцій як джерела конкурентних переваг ця парадигма поступово змінилась: операційний рівень набув власного стратегічного виміру [26].

У міжнародній практиці концепція стратегічного управління операційною діяльністю успішно реалізується у підприємствах різних галузей і розмірів. Компанії-лідери, що функціонують в умовах нестабільних ланцюгів постачання, зокрема підприємства логістичної, аграрної і промислової сфер, цілеспрямовано будують операційні стратегії на принципах модульності і резиліентності. Під модульністю розуміють здатність розбивати складні операційні процеси на замінні «модулі», кожен з яких може бути оперативно перебудований або замінений без зупинки всього ланцюга. Такий підхід є особливо актуальним для підприємств оптової торгівлі агропромисловим устаткуванням, де постачальницький ланцюг охоплює декілька географічних рівнів [17].

Вітчизняні підприємства аграрного сектору, включаючи підприємства дистрибуції агротехніки, отримали унікальний практичний «тест» стратегічного управління у 2022–2025 рр. Ті підприємства, що заздалегідь диверсифікували

логістичні маршрути і постачальників, продемонстрували значно вищий рівень операційної стійкості порівняно з тими, що покладались на єдиний оптимізований ланцюг постачання [23]. Цей досвід стає безцінним практичним аргументом на користь адаптивного підходу до стратегічного управління операційною діяльністю, що ми розглядали у першому підрозділі.

1.2. Методичні інструменти формування операційної стратегії підприємства

Формування операційної стратегії підприємства є складним аналітичним і управлінським процесом, що потребує відповідного методичного інструментарію – сукупності методів, моделей і процедур, що забезпечують обґрунтованість і системність стратегічних рішень на операційному рівні. Т.О. Водолажська та Л.М. Ачкасова [26] визначають операційну стратегію як складову загальної стратегічної піраміди підприємства, що перебуває на четвертому рівні ієрархії – після корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій. Таке позиціонування окреслює місце операційної стратегії і підкреслює її підпорядкованість вищим стратегічним рівням, але водночас і безпосередню прив'язаність до практичної операційної діяльності.

Вихідним і найбільш поширеним інструментом є SWOT-аналіз. Р.О. Луковський [25] доводить, що SWOT-аналіз залишається фундаментальним інструментом стратегічного планування завдяки своїй простоті та комплексності: він дозволяє структуровано оцінити сильні і слабкі сторони підприємства (внутрішнє середовище) і можливості та загрози, що виходять від ринку (зовнішнє середовище). Серед удосконалень класичного SWOT автор виділяє застосування системи вагових коефіцієнтів Фішберна, що підвищує об'єктивність оцінок шляхом кількісного вимірювання пріоритетності кожного фактора. Суттєвим обмеженням SWOT залишається його статичний характер, що особливо відчутний для підприємства, яке функціонує в умовах воєнного стану з високою частотою зовнішніх змін.

Для подолання статичності SWOT-аналізу застосовується PESTEL-аналіз, що систематично оцінює шість вимірів макросередовища: політичний, економічний, соціальний, технологічний, екологічний та правовий. Т.О. Березянка та О.Г. Осадчук [29] стверджують, що PESTEL дозволяє виявляти системні загрози та можливості ще до їх повного прояву на ринку, даючи менеджменту можливість завчасно адаптувати операційну стратегію. Для ТОВ «НФМ АГРО» особливої уваги заслуговують економічний вимір – курси валют, умови кредитування, рівень ділової активності агровиробників – та правовий – зміни митного і податкового законодавства у зв'язку з воєнним станом.

Ключовим інструментом реалізації та моніторингу операційної стратегії є система KPI (ключові показники ефективності). Правильно сформована система KPI перетворює стратегічні цілі на конкретні вимірювані операційні завдання, дозволяючи менеджменту відстежувати прогрес у режимі реального часу. В.В. Левицький [36] наголошує, що система KPI в операційному менеджменті має охоплювати не лише фінансові показники, а й якість процесів, час виконання операцій та рівень задоволеності клієнтів. Виключно фінансові KPI створюють ризик «управління заради показника» – коли менеджери оптимізують метрики, але не реальну операційну ефективність.

Збалансована система показників (BSC – BalancedScorecard) розширює концепцію KPI, формуючи чотиривимірну управлінську модель: фінансовий вимір, клієнтський, внутрішні процеси, навчання і розвиток. BSC забезпечує цілісний погляд на операційну діяльність і виключає ситуацію, коли поліпшення одного показника досягається за рахунок погіршення іншого [36]. Зокрема, менеджер, зосереджений виключно на скороченні витрат на складування, може мимоволі погіршити рівень сервісу, що відобразиться на клієнтській складовій BSC. Саме цей системний контроль є цінністю моделі.

В.В. Шарапа [32], досліджуючи теоретично-практичні аспекти формування стратегій, наголошує, що матричні методи (BCG, McKinsey) найбільш ефективні у поєднанні з якісним аналізом операційних компетенцій: цифрові матриці нерідко

не відображають конкурентних переваг, що важко формалізуються. О.В. Грідін, С.О. Заїка та Ю.М. Сагачко [21] доводять, що кореляційно-регресійний аналіз дозволяє виявляти приховані кількісні взаємозв'язки між операційними показниками, що неможливо ідентифікувати виключно методами якісного аналізу. Цей підхід буде застосований у розділі 2 для аналізу ключових показників ТОВ «НФМ АГРО».

Таблиця 1.3

Методичні інструменти формування операційної стратегії підприємства

Інструмент	Сутність	Переваги	Обмеження
SWOT [25]	Аналіз сильних/слабких сторін та можливостей/загроз	Простота, наочність, універсальність	Статичність; суб'єктивність оцінок
PESTEL [29]	Оцінка 6 вимірів макросередовища	Системне охоплення чинників; виявлення трендів	Трудомісткість; нерівнозначність вимірів
KPI [36]	Ключові показники ефективності для моніторингу стратегії	Кількісна визначеність; зв'язок зі стратегією	Ризик «управління заради показника»
BSC [36]	4-вимірна модель: фінанси, клієнти, процеси, розвиток	Цілісна оцінка; запобігання ізольованій оптимізації	Значні витрати на впровадження
Матриці BCG/McKinsey [32]	Портфельний аналіз напрямів бізнесу	Наочна візуалізація стратегічних альтернатив	Придатні для диверсиф. підприємств
Кореляційно-регресійний [21]	Кількісний аналіз взаємозв'язків між показниками	Об'єктивність; виявлення прихованих залежностей	Потребує достатнього масиву даних
Сценарне планування [29]	Альтернативні сценарії розвитку і відповідні дії	Урахування невизначеності; підготовленість	Трудомісткість; залежність від якості прогнозів

Джерело: складено на основі [21; 25; 26; 29; 32; 36].

Жоден із описаних інструментів не є достатнім сам по собі – ефективна методична система має бути комплексною і адаптованою до специфіки конкретного підприємства. Для ТОВ «НФМ АГРО» в умовах ринкової мінливості рекомендується поєднання SWOT/PESTEL-аналізу для первинної діагностики середовища, системи КРІ для оперативного моніторингу та сценарного планування для управління стратегічною невизначеністю. Кореляційно-регресійний аналіз є доцільним для кількісної оцінки взаємозв'язку між ключовими показниками операційної діяльності.

Вибір конкретної операційної стратегії спирається на їх класифікацію. В.В. Шарапа [32] пропонує розрізняти стратегії за пріоритетними критеріями: мінімізація витрат, підвищення якості, гнучкість та своєчасність. І.О. Тесленок та К.В. Павлова [28] доповнюють класифікацію ознакою стабільності середовища: при стабільних умовах обираються проактивні стратегії зростання, при турбулентних – адаптивні або захисні. Н.О. Носань, О.А. Борисенко та Т.В. Назаренко [22] виокремлюють антикризові стратегії як відповідь на реалізацію критичних ризиків. У табл. 1.4 наведено розроблену автором класифікацію операційних стратегій.

Для умов ТОВ «НФМ АГРО» найбільш актуальним є поєднання адаптивної і антикризової стратегій. Таке поєднання дозволяє балансувати між двома ключовими цілями: збереженням операційної ефективності у відносно стабільних умовах і швидким переходом у захисний режим при реалізації критичних ризиків. На нашу думку, саме здатність підприємства швидко перемикатися між цими режимами без втрати стратегічного фокусу і є головним маркером управлінської зрілості в умовах турбулентного ринку.

Практичне формування операційної стратегії здійснюється поетапно: стратегічний аналіз середовища (SWOT/PESTEL); узгодження операційних цілей із загальною стратегією підприємства; вибір типу операційної стратегії відповідно

до умов середовища; розробка системи КРІ і механізму моніторингу; формування сценаріїв відповіді на ключові ризики.

Таблиця 1.4

Класифікація операційних стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Характеристика
За пріоритетним критерієм	Мінімізація витрат	Конкурентна перевага через зниження операційних витрат при збереженні якості
	Підвищення якості	Перевищення галузевих стандартів щодо якості продукції та сервісу
	Операційна гнучкість	Здатність оперативно змінювати асортимент, обсяги і умови постачання
	Своєчасність	Мінімізація часу виконання замовлень і реакції на запити клієнтів
За умовами функціонування	Стабілізаційна	Збереження досягнутих операційних позицій при відносній стабільності
	Адаптивна	Гнучке пристосування процесів до змін; постійний моніторинг і готовність до перебудови
	Антикризова	Підтримання діяльності та мінімізація втрат в умовах кризи і форс-мажорів
За характером змін	Проактивна	Формування переваг через випереджуючу зміну процесів ще до зовнішнього тиску
	Реактивна	Відповідь на зовнішні зміни після їх реалізації; ризик втрати позицій

Джерело: складено на основі [22; 26; 28; 32].

Результатом цього процесу має стати задокументований і регулярно оновлюваний операційний стратегічний документ, що є необхідною управлінською практикою для підприємства, яке прагне зберегти конкурентні позиції в мінливому ринковому середовищі [26].

Окрему увагу в методичному арсеналі формування операційної стратегії заслуговує сценарне планування. Т.О. Березянюк та О.Г. Осадчук [29] розглядають сценарний підхід як єдиний методичний інструмент, що дозволяє управлінцям на системній основі готуватись до реалізації кількох взаємовиключних варіантів

розвитку подій – зокрема, сценарію відносної стабілізації, сценарію тривалого воєнного стану і сценарію гострої фінансової кризи. Кожному сценарію відповідає власний набір операційних рішень, ресурсних потреб і ключових показників. Завчасна розробка таких сценаріїв скорочує час реагування підприємства при переході з одного стану середовища до іншого.

Поряд із аналітичними методами формування операційної стратегії зростає роль цифрових інструментів управління. Впровадження ERP-систем, хмарних платформ управління замовленнями і транспортуванням, а також інструментів BI (BusinessIntelligence) забезпечує менеджменту доступ до актуальних операційних даних у режимі реального часу. М.Й. Гвоздь, А.-М. Олинець та Р.Г. Осташук [34] досліджують синергію стратегічного управління та цифрових інновацій і доводять, що цифровізація операційного менеджменту не лише підвищує ефективність поточних процесів, а й якісно покращує обґрунтованість стратегічних рішень завдяки наявності повної і своєчасної аналітичної бази.

Серед бар'єрів ефективного застосування методичних інструментів формування операційної стратегії на практиці виокремлюються: недостатня аналітична компетентність персоналу, обмеженість інформаційного забезпечення, а також нерідко – опір змінам з боку операційних підрозділів, звиклих до усталених процедур. Подолання цих бар'єрів потребує одночасного розвитку трьох складових: формування аналітичних компетенцій управлінців, побудови якісної системи операційного обліку і звітності та розвитку культури стратегічного мислення на всіх рівнях управління підприємством [32].

1.3. Особливості стратегічного управління операційною діяльністю в умовах ринкової мінливості

Концепція ринкової мінливості набула особливої гостроти в умовах системних криз ХХІ ст. – фінансово-економічних потрясінь 2008 і 2020 років, а відтак – повномасштабного збройного вторгнення в Україну 2022 року. Для підприємств оптової торгівлі агропромисловим устаткуванням ринкове середовище після лютого 2022 р. характеризується безпрецедентним рівнем одночасної активності кількох деструктивних чинників: порушення логістики, фінансова нестабільність, кадровий дефіцит і регуляторна невизначеність. За таких обставин стратегічне управління операційною діяльністю перетворюється з факультативного управлінського інструменту на необхідну умову виживання і збереження ринкових позицій підприємства.

Теоретичне осмислення поняття «ринкова мінливість» в науковій літературі не є усталеним. І.О. Тесленок та К.В. Павлова [28] визначають середовищну турбулентність як стан, за якого частота, масштаб і непередбачуваність змін зовнішнього середовища перевищують здатність підприємства своєчасно реагувати за допомогою стандартних управлінських процедур. Н.Б. Кирич [30] підкреслює, що конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану визначається насамперед наявністю адаптивних стратегічних компетенцій, а не лише поточними фінансовими показниками. Обидва підходи підкреслюють: ринкова мінливість є не відхиленням від норми, а новою нормою, до якої підприємство має бути структурно готовим.

В.В. Левицький [33], аналізуючи вплив управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства, встановлює, що організації, які цілеспрямовано розвивають стратегічну гнучкість, демонструють вищу стійкість до зовнішніх збурень та швидше відновлюють операційну ефективність після

кризових подій. Це дозволяє сформулювати практичний висновок: акцент виключно на короткостроковій мінімізації витрат у стабільному середовищі може перетворитись на чинник уразливості в середовищі нестабільному – підприємство, позбавлене резервних потужностей і компетенцій, не має ресурсів для реагування на непередбачувані збурення.

У контексті операційного управління ринкова мінливість проявляється через чотири взаємопов'язаних виміри. Попитовий вимір – зміни платоспроможності і пріоритетів агровиробників, переміщення клієнтів між регіонами. Пропозиційний вимір – зміни умов і вартості постачання, перебої з доступністю товарних позицій. Регуляторний вимір – зміни митного і податкового законодавства, тимчасові обмеження і мораторії. Ситуаційний вимір – безпекові ризики, пошкодження інфраструктури, форс-мажорні перерви в роботі. Для ТОВ «НФМ АГРО» у 2022–2025 рр. всі чотири виміри є одночасно активними, що принципово ускладнює стратегічне управління операційною діяльністю.

Таблиця 1.5

Чинники ринкової мінливості та їх вплив на операційну діяльність підприємства

№	Чинник	Прояв при воєнному стані	Наслідки для операційної діяльності
1	Порушення логістики [17]	Закриття коридорів, знищення інфраструктури, зміна маршрутів	Подовження циклів постачання, зростання транспортних витрат
2	Цінова нестабільність [23]	Курсові коливання, зміна митних режимів, страхові премії	Ускладнення ціноутворення, ризик знецінення запасів
3	Зміна попиту [30]	Переміщення агровиробників, зміна пріоритетів механізації	Перегляд асортименту і регіональної присутності
4	Кадрові ризики [29]	Мобілізація працівників, міграція фахівців	Зростання навантаження, ризик втрати компетенцій

№	Чинник	Прояв при воєнному стані	Наслідки для операційної діяльності
5	Регуляторна мінливість [22]	Зміни митного і податкового законодавства	Витрати на відповідність вимогам; штрафні ризики
6	Фінансова нестабільність [23]	Скорочення кредитних лімітів, прострочена дебіторська заборгованість	Зниження ліквідності, обмеження поповнення запасів
7	Безпекові ризики [17]	Обстріли, мінування маршрутів, пошкодження складів	Необхідність резервних складів і страхування

Джерело: складено на основі [17; 22; 23; 29; 30].

Аналіз чинників ринкової мінливості засвідчує їх системний характер: переважна більшість впливає одночасно на кілька операційних функцій підприємства. Зростання транспортних тарифів безпосередньо торкається логістики постачання, ціноутворення і рівня складських запасів. Кадровий дефіцит водночас впливає на сервісне обслуговування, управління замовленнями і склад. Це вимагає системного, а не фрагментарного реагування: рішення, прийняте в одній операційній функції, має оцінюватися з огляду на його ефект на всю операційну систему підприємства [22].

Ключовою відповіддю підприємства на ринкову мінливість є розвиток операційної резилієнтності – здатності підтримувати прийнятний рівень операційної ефективності в умовах зовнішніх збурень і відновлюватися після них у розумні терміни. Н.О. Носань, О.А. Борисенко та Т.В. Назаренко [22] відзначають, що резилієнтні підприємства заздалегідь розробляють антикризові сценарії і закладають ресурсні «буфери», що дозволяє їм реагувати швидше і з меншими витратами. Резилієнтність відрізняється від простої гнучкості наявністю превентивного виміру: не лише пристосуватися до нових умов, а й бути готовим до найімовірніших змін ще до їх настання.

М.А. Акулюшина, А.О. Дискіна та В.В. Кедик [23] виокремлюють кілька ключових принципів операційної стратегії в умовах воєнного стану: по-перше,

диверсифікація постачальників і логістичних маршрутів; по-друге, формування динамічних складських запасів – адаптивного «буфера», розмір якого регулюється залежно від рівня поточних ризиків; по-третє, цифровізація операційного управління для моніторингу замовлень і поставок у реальному часі. Ю.О. Лучечко [31] доводить, що певний рівень «надлишковості» – резервних потужностей і запасів – є не марнотратством, а стратегічним страховим резервом операційної резилієнтності.

Т.О. Березянко та О.Г. Осадчук [29] вказують на зростання ролі персоналу як ключового чинника операційної резилієнтності: саме компетентний і вмотивований персонал забезпечує оперативну адаптацію процесів до нових умов у ситуаціях, де стандартні алгоритми не дають відповіді. Для ТОВ «НФМ АГРО» це означає, що програми розвитку персоналу і формування внутрішніх операційних компетенцій є безпосередньою складовою операційної стратегії підприємства. На рис. 1.1 представлено авторську концептуальну модель стратегічного управління операційною діяльністю підприємства в умовах ринкової мінливості.



Рис. 1.1. Концептуальна модель стратегічного управління операційною діяльністю підприємства в умовах ринкової мінливості

Запропонована концептуальна модель структурує взаємодію трьох ключових компонентів. Лівий блок – зовнішнє середовище – відображає джерела ринкової мінливості: попитові, пропозиційні, регуляторні та безпекові чинники. Центральний блок – операційна стратегія – є активним управлінським буфером, що трансформує тиск зовнішнього середовища у конкретні операційні дії. Правий блок – операційні результати – відображає цільові показники: ефективність витрат, якість обслуговування, гнучкість постачань і стійкість до ризиків. Стрілка зворотного зв'язку перетворює модель з лінійної на ітераційну, де отримані результати є вхідними даними для наступного циклу коригування стратегії.

Важливою особливістю управління операційною діяльністю в умовах ринкової мінливості є переосмислення поняття ефективності. У стабільному середовищі ефективність ототожнюється із максимізацією виходу при мінімальних витратах – «оптимізаційне» мислення. В умовах турбулентності така «оптимізація» стає чинником уразливості: підприємство, що позбулось усіх «зайвих» витрат і запасів, не має резервів для реагування на несподівані збурення. В.В. Левицький [27] підкреслює, що системи управління продуктивністю операційної діяльності, що передбачають динамічне нормування на основі аналізу ризиків, є значно стійкішими в умовах нестабільного середовища, ніж статичні нормативи.

Підсумовуючи теоретичне дослідження особливостей стратегічного управління операційною діяльністю в умовах ринкової мінливості, сформулюємо ключові принципи: проактивний моніторинг зовнішнього середовища і систематична актуалізація операційної стратегії; диверсифікація операційних потоків – постачальників, маршрутів і каналів збуту; формування резервних буферних потужностей і запасів; розвиток операційного персоналу як носія резилієнтних компетенцій. Ці принципи стали теоретичним підґрунтям для розробки практичних рекомендацій у розділі 3 цієї роботи.

Окремої уваги заслуговує питання управління операційними відносинами з клієнтами в умовах ринкової мінливості. Для підприємств оптової торгівлі

агропромисловим устаткуванням, яким є ТОВ «НФМ АГРО», збереження партнерських відносин із клієнтами – агровиробниками – є критичним операційним завданням. В.В. Кравченко [24] підкреслює, що ефективність діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку визначається не лише операційними показниками ефективності, а й рівнем лояльності клієнтів, котра формується переважно через стабільність і передбачуваність операційної роботи у сфері обслуговування і постачання. Збереження цієї лояльності в умовах воєнного стану є суттєвою конкурентною перевагою.

Формування стійких операційних відносин із постачальниками є ще одним ключовим елементом стратегічного управління операційною діяльністю в умовах ринкової мінливості. Ю.О. Лучечко [31] у дослідженні логістичних систем аграрних підприємств доводить, що підприємства, які цілеспрямовано будують довгострокові партнерські відносини з постачальниками, мають значно вищий рівень захищеності від ланцюгових перебоїв у постачанні. Наявність пріоритетного статусу у постачальника забезпечує доступ до обмежених товарних позицій, гнучкість у термінах оплати і можливість оперативних поставок у позапланових ситуаціях – усе це є надзвичайно важливим в умовах хронічного дефіциту окремих видів агротехніки на українському ринку.

Нарешті, суттєвою характеристикою стратегічного управління операційною діяльністю в умовах мінливості є необхідність постійного навчання організації – здатності підприємства накопичувати операційний досвід і систематично вбудовувати набуті знання в управлінські процедури і стандарти. Т.О. Тесленок та К.В. Павлова [28] розглядають організаційне навчання як ключову динамічну здатність, що відрізняє адаптивні підприємства від реактивних. Для ТОВ «НФМ АГРО» це означає систематичне документування «уроків» кожного кризового епізоду – затримки постачань, відмов обладнання, логістичних збоїв – і перетворення цих записів на оновлені операційні стандарти і сценарії. Така практика перетворює кризові події зі суто негативних на продуктивний управлінський досвід.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НФМ АГРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НФМ АГРО»

ТОВ «НФМ АГРО» зареєстровано 06.05.2014 в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб і є товариством з обмеженою відповідальністю за українським законодавством [2]. Основний вид діяльності підприємства відповідно до КВЕД 2010 визначено як 46.61 – оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням. Статутний капітал товариства становить 744 103 978,54 грн, що свідчить про значні фінансові можливості та спроможність формувати суттєвий асортимент техніки і запасних частин. Керівництво підприємством здійснює директор Савельєв Денис Олегович [38; 39].

Підприємство здійснює оптову торгівлю широким асортиментом сільськогосподарської техніки та обладнання: тракторами, комбайнами, сівалками, ґрунтообробними машинами, системами зрошення, а також супутнім устаткуванням і запасними частинами. Клієнтська база ТОВ «НФМ АГРО» охоплює агрохолдинги, фермерські господарства різного масштабу та інших суб'єктів аграрного бізнесу. Географія діяльності підприємства поширюється на декілька регіонів України, що забезпечує диверсифікацію ринкової присутності [38].

За даними відкритих джерел [38; 39], підприємство функціонує в умовах конкурентного ринку оптової торгівлі агротехнікою. Ключовими конкурентними факторами у цьому сегменті є: наявність і ширина асортименту, умови гарантійного та сервісного обслуговування, оперативність виконання замовлень, а також кредитні і лізингові умови придбання техніки. ТОВ «НФМ АГРО», розташовуючи значним статутним капіталом, має об'єктивні передумови для

підтримки широкого складського запасу і конкурентних умов фінансування для клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «НФМ АГРО» відповідає лінійно-функціональному типу, що є характерним для підприємств оптової торгівлі зазначеного масштабу. Підприємство включає такі функціональні підрозділи: комерційний відділ (продаж і маркетинг), відділ логістики і постачання, сервісний центр (гарантійне і поточне технічне обслуговування), фінансово-економічний відділ, відділ управління персоналом і складський підрозділ. Загальна чисельність персоналу підприємства станом на кінець 2025 р. становила 138 осіб [39]. У табл. 2.1 наведено динаміку основних загальноекономічних показників ТОВ «НФМ АГРО» за 2021-2025 рр.

Таблиця 2.1

**Основні загальноекономічні показники ТОВ «НФМ АГРО» за 2021–2025 рр.,
млн грн**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Виручка від реалізації	487,3	276,8	341,3	418,6	452,3
Собівартість реалізації	378,5	222,5	267,8	320,5	342,2
Валовий прибуток	108,8	54,3	73,5	98,1	110,1
Операційні витрати	64,2	52,3	56,8	61,2	63,4
Операційний прибуток	44,7	2,0	16,7	36,9	46,7
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	142	118	126	134	138
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	3 431,8	2 346,1	2 708,5	3 123,6	3 278,6

Аналіз динаміки показників засвідчує суттєвий вплив воєнного стану на операційну діяльність ТОВ «НФМ АГРО». У 2022 р. виручка від реалізації скоротилася на 43,2% порівняно з довоєнним рівнем – з 487,3 до 276,8 млн грн.

Таке різке падіння зумовлено одночасною дією кількох чинників: порушенням логістичних ланцюгів, переорієнтацією агровиробників на вирішення безпекових питань, обмеженнями в кредитуванні і загальним стисненням інвестиційної активності аграрного сектору [37].

Починаючи з 2023 р. спостерігається поступове відновлення операційних показників підприємства. Виручка зросла до 341,3 млн грн у 2023 р. (+23,3% до 2022 р.), до 418,6 млн грн у 2024 р. (+22,6%) і до 452,3 млн грн у 2025 р. (+8,1%). Незважаючи на відновлення, станом на кінець 2025 р. виручка залишається на 7,2% нижчою від довоєнного рівня 2021 р., що свідчить про неповну компенсацію втрат і тривалий характер впливу воєнних чинників.

Чисельність персоналу ТОВ «НФМ АГРО» зменшилась у 2022 р. з 142 до 118 осіб (–16,9%), що відображає вимушену реструктуризацію операцій підприємства в умовах воєнного стану. З 2023 р. кількість працівників поступово відновлювалась і у 2025 р. досягла 138 осіб, що на 4 особи менше від довоєнного рівня. Продуктивність праці після падіння у 2022 р. до 2 346,1 тис. грн/ос. послідовно зростає і у 2025 р. становить 3 278,6 тис. грн/ос. – найвищий показник за аналізований період, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю – є найбільш поширеним у вітчизняному бізнесі і передбачає відповідальність учасників у межах вартості їх вкладів до статутного капіталу. Відповідно до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [2], права і обов'язки учасників, порядок управління і розподілу прибутку визначаються статутом. Висока капіталізація ТОВ «НФМ АГРО» (статутний капітал 744 млн грн) надає підприємству фінансовий буфер для роботи в умовах ринкової нестабільності.

Відповідно до Господарського кодексу України [1], підприємство здійснює господарську діяльність на засадах комерційного розрахунку і самофінансування. Це означає, що операційна стратегія ТОВ «НФМ АГРО» має забезпечувати генерацію достатніх грошових потоків для фінансування поточної операційної діяльності, обслуговування зобов'язань і розвитку підприємства. Аналіз показників 2021–2025 рр. свідчить, що підприємство в цілому відповідає цій вимозі, хоча у кризовому 2022 р. операційний прибуток знизився до критичного рівня 2,0 млн грн, що суттєво обмежувало можливості для розвитку.

Ринок оптової торгівлі сільськогосподарськими машинами і устаткуванням в Україні є відносно концентрованим: провідні позиції займають кілька великих дистриб'юторів з налагодженими стосунками з провідними зарубіжними виробниками. Відповідно до даних Міністерства аграрної політики [40] і галузевих видань [41], у 2023-2024 рр. аграрні підприємства України активізували закупівлі техніки для відновлення агропарку, пошкодженого або переміщеного внаслідок воєнних дій. Це створює сприятливе ринкове середовище для ТОВ «НФМ АГРО» на горизонт 2025-2027 рр., хоча конкуренція загострюється через зростання кількості дистриб'юторів.

Аналіз активів підприємства дозволяє оцінити операційну ресурсну базу ТОВ «НФМ АГРО». Основні засоби (офісні і складські приміщення, транспортні засоби, обладнання сервісного центру) є матеріальною основою операційної діяльності. Значну частину активів займають товарні запаси, що є обов'язковою умовою для підприємства оптової торгівлі: наявність широкого асортименту техніки на складі є ключовою конкурентною перевагою при обслуговуванні термінових запитів клієнтів. Дебіторська заборгованість відображає комерційний кредит, наданий клієнтам, і вимагає ретельного управління в умовах зростання рівня неплатежів у аграрному секторі.

Клієнтський портфель ТОВ «НФМ АГРО» охоплює агрохолдинги, середні і малі фермерські господарства, агросервісні підприємства і державні аграрні установи. Диверсифікація клієнтської бази знижує залежність від окремих замовників і забезпечує стабільніший операційний дохід. Разом із тим, робота з агрохолдингами передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта – розробку комерційних пропозицій, узгодження умов постачання і сервісного обслуговування. Малі фермерські господарства, навпаки, потребують стандартизованих продуктів і умов, але формують більш стабільний і передбачуваний потік замовлень.

Динаміка структури витрат відображає ефективність адаптаційних заходів менеджменту підприємства. Частка собівартості у виручці у 2022 р. зросла до 80,4% (+2,7 п.п. до 2021 р.) через зниження масштабу операцій і погіршення умов закупівлі в умовах валютної нестабільності. Водночас у 2024–2025 рр. спостерігається стійке зниження цього показника: 76,6% і 75,7% відповідно, що є нижчим за довоєнний рівень 2021 р. (77,7%). Це свідчить про успішну оптимізацію закупівельної функції та підвищення операційної ефективності підприємства в умовах відновлення ринку (табл 2.2).

Таблиця 2.2

Структура витрат ТОВ «НФМ АГРО» за 2021–2025 рр., %

Стаття витрат	2021	2022	2023	2024	2025
Собівартість реалізації / Виручка	77,7	80,4	78,5	76,6	75,7
Операційні витрати / Виручка	13,2	18,9	16,6	14,6	14,0
Операційний прибуток / Виручка (рент.)	9,2	0,7	4,9	8,8	10,3
Темп зростання виручки, % до поперед. р.	-	-43,2	+23,3	+22,6	+8,1

Частка операційних витрат досягла максимуму у 2022 р. (18,9% виручки) через фіксований характер значної частини цих витрат на тлі різкого скорочення обороту. У 2023-025 рр. цей показник знизився до 16,6%; 14,6%; 14,0% відповідно, що відображає відновлення ефекту операційного важеля зі зростанням виручки. Операційна рентабельність, що впала до критичних 0,7% у 2022 р., у 2025 р. досягла 10,3% – найвищого значення за аналізований період, – і перевищила довоєнний рівень 2021 р. (9,2%).

2.2. Оцінка стану операційної діяльності та ефективності стратегічних рішень підприємства

Оцінка стану операційної діяльності ТОВ «НФМ АГРО» передбачає аналіз ключових операційних функцій: управління запасами та закупівлями, логістики і транспортування, обслуговування клієнтів, а також оцінку ефективності прийнятих стратегічних рішень у досліджуваному періоді. Для забезпечення комплексності оцінки застосовуємо набір кількісних показників ефективності, доповнених якісним SWOT-аналізом поточного стану підприємства [25].

Аналіз динаміки виручки та прибутковості (рис. 2.1) засвідчує, що підприємство у 2021 р. демонструвало стабільні операційні результати, характерні для розвитку. Стрімке падіння показників у 2022 р. є прямим наслідком реалізації безпекових, логістичних і попитових ризиків, описаних у підрозділі 1.3. Позитивна динаміка 2023–2025 рр. свідчить про успішну адаптацію операційної системи підприємства до нових умов, хоча повернення до довоєнних масштабів операцій ще не завершено.

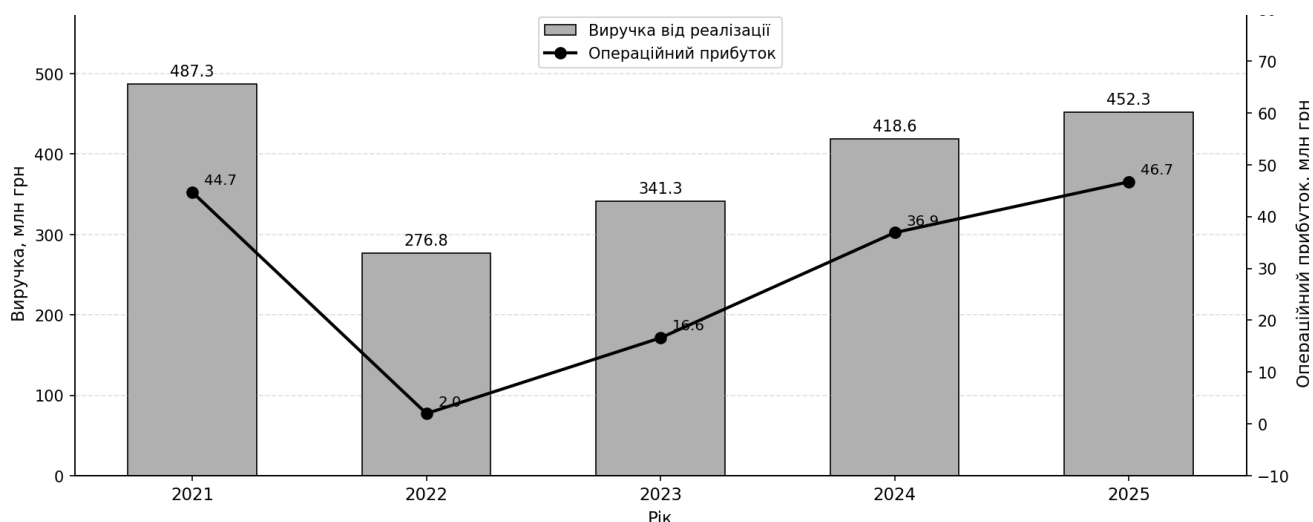


Рис. 2.1. Динаміка виручки від реалізації та операційного прибутку ТОВ «НФМ АГРО» за 2021–2025 рр., млн грн

Аналіз структури витрат підприємства (рис. 2.2) підтверджує загальну тенденцію до поліпшення операційної ефективності у 2023–2025 рр. Зниження частки собівартості у виручці у поєднанні зі стабілізацією операційних витрат на рівні 13–15% забезпечило зростання операційної маржі до рівня, що перевищує довоєнний показник 2021 р. Це є позитивним сигналом: в умовах складної операційної обстановки підприємству вдалось не лише відновити обсяги, а й покращити ефективність витрат.

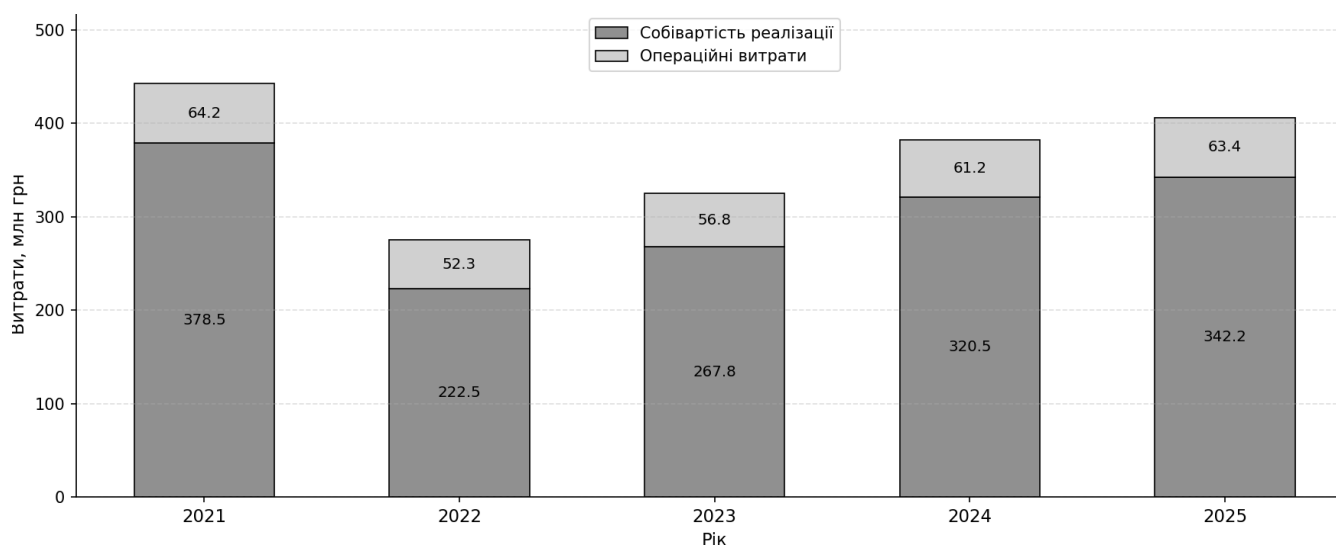


Рис. 2.2. Динаміка структури витрат ТОВ «НФМ АГРО» за 2021–2025 рр., млн грн

Порівняння показників операційної рентабельності ТОВ «НФМ АГРО» з галузевими орієнтирами підтверджує, що підприємство поступово наближається до відновлення докризових операційних параметрів. За даними Асоціації дилерів сільськогосподарської техніки [42], середня операційна рентабельність підприємств-дистриб'юторів агромашин в Україні у 2024–2025 рр. становить 8–12%, що відповідає поточному рівню ТОВ «НФМ АГРО» (8,8% у 2024 р. та 10,3% у 2025 р.). Це свідчить про те, що підприємство знаходиться у середньогалузевій зоні ефективності, маючи потенціал для підвищення рентабельності у верхній діапазон.

Аналіз динаміки продуктивності праці розкриває важливий управлінський аспект: зростання виручки у 2023–2025 рр. супроводжувалося більш швидким зростанням ефективності праці порівняно зі зростанням чисельності персоналу. Якщо виручка у 2025 р. зросла на 32,6% відносно кризового 2022 р., то чисельність персоналу збільшилась лише на 16,9%. Це означає, що підприємство нарощувало операційні обсяги переважно за рахунок підвищення ефективності наявного персоналу, а не екстенсивного нарощення штату. Такий тренд є позитивним з погляду операційної ефективності і свідчить про розвиток операційних компетенцій персоналу в посткризовий період.

Водночас аналіз виявив потенційний ризик «перевантаження» персоналу: зростання питомого навантаження на одного працівника без відповідного розвитку цифрових інструментів управління може призводити до зниження якості операційних рішень і поступового вигорання ключових співробітників. Т.О. Березянка та О.Г. Осадчук [29] підкреслюють, що стійке зростання продуктивності має базуватися на розвитку компетенцій і автоматизації рутинних процесів, а не виключно на інтенсифікації праці. Для ТОВ «НФМ АГРО» це

означає необхідність паралельного інвестування у ІТ-інструменти і навчання персоналу при збереженні операційного навантаження.

Ситуаційний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «НФМ АГРО» свідчить про суперечливу динаміку можливостей і загроз. Зростаючий попит на відновлення агропарку України є суттєвою ринковою можливістю: за оцінками Міністерства аграрної політики [40], потреба у техніці для відновлення пошкоджених або переміщених агропідприємств становить мільярди гривень. Разом із тим, зростає і конкуренція: ринок залучає нових учасників, а частина агровиробників переходить на пряме замовлення техніки у виробників, оминаючи дистриб'юторів. Виграти в цій конкурентній ситуації зможуть підприємства, що запропонують найвищий рівень сервісу і найширший асортимент [41].

Фінансова стійкість ТОВ «НФМ АГРО» підтверджується і структурним аналізом: темп зростання виручки у 2024–2025 рр. (+22,6% і +8,1%) перевищує темп зростання загальних витрат (+17,8% і +5,7%), що формує позитивний тренд операційного важеля і свідчить про поліпшення рентабельності в умовах масштабування. Таке «масштабування», або ефект операційного важеля, є ознакою операційної зрілості підприємства і фундаментом для реалізації стратегічних інвестицій. Саме на цьому тренді базується обґрунтування пропонованих заходів у розділі 3: умови для інвестицій у розвиток операційної системи ТОВ «НФМ АГРО» є сприятливими.

Для комплексної оцінки стратегічних позицій підприємства застосовано SWOT-аналіз, результати якого наведено у табл. 2.3. При формуванні SWOT-матриці враховувались галузева специфіка підприємства, результати аналізу показників 2021-2025 рр., а також чинники ринкової мінливості, систематизовані у першому розділі роботи [25].

Таблиця 2.3

SWOT-матриця ТОВ «НФМ АГРО»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
• Значний статутний капітал (744 млн грн) • Досвід роботи з 2014 р. • Широкий асортимент агротехніки • Зростаюча операційна рентабельність (10,3% у 2025 р.) • Відновлення продуктивності праці	• Висока залежність від імпортних поставок (валютний ризик) • Неповне відновлення виручки до довоєнного рівня • Географічна концентрація частини операцій • Обмежена цифровізація операційного управління
Можливості (O)	Загрози (T)
• Зростаючий попит на відновлення агропарку • Державні програми підтримки аграрного сектору • Можливість розширення сервісних послуг • Цифровізація замовлень і сервісу	• Тривалі воєнні дії і безпекові ризики • Курсова нестабільність гривні • Конкуренція від прямих імпортерів • Зростання логістичних витрат

Джерело: складено на основі [25; 38; 39].

Аналіз сильних сторін підприємства свідчить про наявність суттєвої ресурсної бази для відновлення і розвитку: значний статутний капітал забезпечує фінансову стійкість і можливість підтримувати широкий асортимент навіть в умовах зниженого попиту. Покращення операційної рентабельності до 10,3% у 2025 р. вказує на ефективність управлінських рішень, прийнятих у посткризовий відновлювальний період. Разом з тим, слабкою стороною залишається висока залежність від імпортних поставок: коливання курсу долара і євро безпосередньо впливають на собівартість реалізації і маржинальність підприємства.

Таблиця 2.4

Показники операційної ефективності ТОВ «НФМ АГРО» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Операційна рентабельність, %	9,2	0,7	4,9	8,8	10,3
Рентабельність витрат, %	10,1	0,7	5,1	9,7	11,5
Коефіцієнт операційного важеля	8,4	3,7	4,9	6,3	7,8
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	3 432	2 346	2 709	3 124	3 279
Темп зростання продуктивності, %	-	-31,6	+15,5	+15,3	+4,9
Частка витрат у виручці, %	90,8	99,3	95,1	91,2	89,7

Коефіцієнт операційного важеля, що відображає чутливість операційного прибутку до змін виручки, демонструє значне падіння у 2022 р. (3,7 проти 8,4 у 2021 р.) – підприємство увійшло в режим «операційного виживання» з мінімальним буфером між витратами і доходами. Відновлення цього показника до 7,8 у 2025 р. свідчить про відновлення операційного потенціалу підприємства і підвищення чутливості прибутку до зростання виручки. Рентабельність витрат у 2025 р. (11,5%) перевищила довоєнний рівень (10,1%), що є показником ефективної роботи менеджменту з оптимізації операційних витрат.

Загальна оцінка стану операційної діяльності ТОВ «НФМ АГРО» дозволяє зробити такий висновок. Підприємство успішно пододало найгостріший кризовий 2022 рік і демонструє стійку позитивну динаміку відновлення у 2023–2025 рр. Ключовими чинниками відновлення стали: збереження клієнтської бази, оптимізація структури витрат і управлінські рішення щодо диверсифікації постачальників. Водночас неповне відновлення обсягів виручки і підвищені ризики операційного середовища вимагають розробки систематичних заходів із вдосконалення операційної стратегії.

2.3. Дослідження взаємозв'язку показників операційної діяльності ТОВ «НФМ АГРО»

Для виявлення кількісних взаємозв'язків між ключовими показниками операційної діяльності ТОВ «НФМ АГРО» застосовано методи кореляційного і регресійного аналізу. Відповідно до рекомендацій О.В. Грідіна, С.О. Заїки та Ю.М. Сагачко [21], застосування статистичних методів у операційному менеджменті дозволяє виявляти приховані залежності між параметрами господарської діяльності, що є основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Для аналізу обрано п'ять показників: виручка від реалізації, собівартість реалізації, операційні витрати, операційний прибуток і продуктивність праці за 2021–2025 рр.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

Рік	Виручка (Y), млн грн	Собів-сть (X ₁), млн грн	Опер. витрати (X ₂), млн грн	Опер. прибуток, млн грн	Прод. праці, тис. грн/ос.
2021	487,3	378,5	64,2	44,7	3 431,8
2022	276,8	222,5	52,3	2,0	2 346,1
2023	341,3	267,8	56,8	16,7	2 708,5
2024	418,6	320,5	61,2	36,9	3 123,6
2025	452,3	342,2	63,4	46,7	3 278,6

На першому етапі розраховано парні коефіцієнти кореляції між показниками. Коефіцієнт кореляції Пірсона між сукупними витратами ($X = X_1 + X_2$) і виручкою від реалізації (Y) становить $r = 0,999$, що свідчить про наявність майже функціонального лінійного зв'язку між двома змінними. Такий результат є цілком закономірним для підприємства оптової торгівлі: нарощення обсягів реалізації безпосередньо пов'язане зі збільшенням закупівельних і операційних

витрат. Між виручкою та операційним прибутком коефіцієнт кореляції становить $r = 0,987$, що підтверджує тісний взаємозв'язок зі зростанням масштабу операцій.

Таблиця 2.6

Матриця парних коефіцієнтів кореляції між показниками операційної діяльності

Показник	Виручка (Y)	Собівартість (X ₁)	Операційні витрати (X ₂)	Продуктивність праці
Виручка (Y)	1,000	0,999	0,975	0,996
Собівартість (X ₁)	0,999	1,000	0,968	0,992
Операц. витрати (X ₂)	0,975	0,968	1,000	0,971
Продуктивність праці	0,996	0,992	0,971	1,000

Матриця парних коефіцієнтів кореляції підтверджує тісний позитивний зв'язок між усіма аналізованими показниками. Найвищий коефіцієнт кореляції фіксується між виручкою і собівартістю реалізації ($r = 0,999$): це відображає торговельну природу підприємства, де обсяг закупівель є прямим драйвером обсягів реалізації. Дещо нижчий, але все одно дуже тісний зв'язок між продуктивністю праці і виручкою ($r = 0,996$) свідчить, що нарощення виручки супроводжується зростанням ефективності використання трудових ресурсів.

На другому етапі побудовано парну лінійну регресію залежності виручки від реалізації (Y, млн грн) від сукупних операційних витрат ($X = X_1 + X_2$, млн грн). Для цього розраховано параметри рівняння регресії методом найменших квадратів:

$$\hat{Y} = 1,282 \cdot X - 73,84 \quad (2.1)$$

де $\hat{Y}$ – розрахункове значення виручки від реалізації, млн грн; X – сукупні операційні витрати підприємства (собівартість + операційні витрати), млн грн. Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,997$, тобто 99,7% варіації виручки пояснюється

варіацією сукупних витрат. Коефіцієнт регресії $b = 1,282$ означає: зростання сукупних витрат на 1 млн грн в середньому супроводжується зростанням виручки на 1,282 млн грн, тобто витрати перекриваються доходом із коефіцієнтом покриття 1,282.

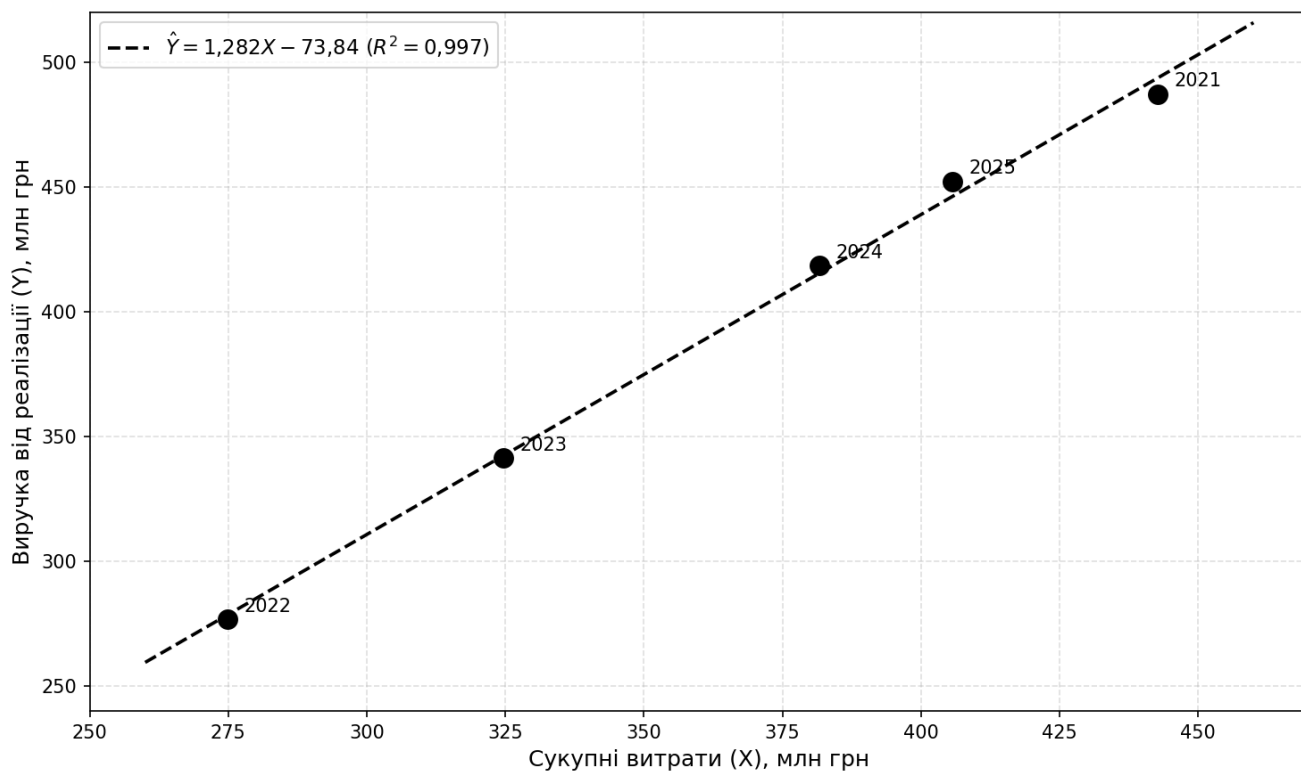


Рис. 2.3. Лінія регресії залежності виручки від сукупних операційних витрат ТОВ «НФМ АГРО» за 2021-2025 рр.

Графік регресійної лінії (рис. 2.3) наочно підтверджує високу тісноту лінійного зв'язку між змінними: всі точки спостережень розташовані близько до розрахункової лінії регресії. Слід зазначити, що точка 2022 р. є візуально нижчою і лівіше від загального тренду: це відображає ефект «перевитрат» відносно обсягів реалізації в умовах форс-мажору, коли підприємство змушено утримувало фіксовані операційні витрати при різкому падінні доходу. Відновлення 2023–2025 рр. повернуло показники в зону нормального операційного функціонування.

Таблиця 2.7

Параметри рівняння регресії та статистичні характеристики моделі

Параметр	Значення	Інтерпретація
Коефіцієнт регресії (b)	1,282	На 1 млн грн витрат виручка зростає на 1,282 млн грн
Вільний член (a)	-73,84 млн грн	Умовний «базовий» рівень виручки
Коефіцієнт кореляції (r)	0,999	Майже функціональний лінійний зв'язок
Коефіцієнт детермінації (R ²)	0,997	99,7% варіації Y пояснюється X
Стандартна похибка регресії (S)	5,1 млн грн	Середнє відхилення факт. від розрахунк. значень
Тіснота зв'язку	Дуже тісний	$r > 0,9$ – функціональний тип зв'язку

Отримана регресійна модель має безпосереднє практичне застосування для стратегічного планування операційної діяльності ТОВ «НФМ АГРО». Зокрема, вона дозволяє: по-перше, прогнозувати очікуваний рівень виручки при плановому бюджеті операційних витрат; по-друге, оцінювати «критичний поріг» витрат, нижче якого операційна діяльність переходить у збитковий режим; по-третє, обґрунтовувати управлінські рішення щодо оптимальної структури витрат. Так, при запланованому бюджеті операційних витрат у 415 млн грн (сценарій 2026 р.) розрахункова виручка становитиме: $\hat{Y} = 1,282 \cdot 415 - 73,84 \approx 458$ млн грн.

Результати кореляційно-регресійного аналізу підтверджують значний ступінь інтеграції операційних функцій ТОВ «НФМ АГРО»: рух обсягів реалізації, витрат і продуктивності праці є взаємозалежним і в цілому підпорядкованим загальному масштабу операційної діяльності. Це актуалізує завдання комплексного управління операційною ефективністю, а не оптимізації окремих функцій ізольовано. Саме на такий комплексний підхід і орієнтовані пропозиції, викладені в наступному розділі.

Поглиблений аналіз регресійної моделі дозволяє зробити кілька практично значущих висновків для управління операційною діяльністю ТОВ «НФМ АГРО». По-перше, від'ємне значення вільного члена ($a = -73,84$ млн грн) відображає «поріг беззбитковості» підприємства: при сукупних витратах нижче $73,84/1,282 = 57,6$ млн грн виручка теоретично буде від'ємною. Практично це означає, що підприємство має мінімальний обсяг закупівель і операційних витрат, нижче якого збереження операційної рентабельності неможливе. У 2022 р. підприємство наблизилось до цього критичного рівня, що підтверджує дані про мінімальну рентабельність того року (0,7%).

По-друге, коефіцієнт регресії $b = 1,282$ відображає «маркап» (торгову надбавку) підприємства в узагальненому вигляді: кожна гривня витрат «повертається» виручкою у розмірі 1,282 грн, або надбавка становить 28,2% до витрат. Цей показник є досить стабільним у межах аналізованого ряду, що свідчить про збереження цінової стратегії підприємства попри зміни кон'юнктури. Підвищення цього коефіцієнта (за умови зростання маржі) є стратегічним завданням, яке може бути досягнуто через покращення умов закупівлі і розвиток сервісних послуг з вищою доданою вартістю.

Водночас необхідно зазначити обмеження побудованої моделі. По-перше, обсяг вибірки ($n = 5$) є мінімально прийнятним для регресійного аналізу; розширення часового ряду при наявності додаткових даних підвищить статистичну надійність отриманих оцінок. По-друге, модель описує лінійний зв'язок, тоді як реальний взаємозв'язок може мати нелінійний характер при екстремальних значеннях аргументу. По-третє, за умови суттєвих змін операційної стратегії (нові ринки, нові товарні групи, цифровізація) параметри моделі можуть змінитися. Незважаючи на ці обмеження, модель є цінним інструментом операційного прогнозування для поточних умов господарювання ТОВ «НФМ АГРО».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НФМ АГРО»

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення операційної стратегії підприємства

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі, можна стверджувати, що ТОВ «НФМ АГРО» має суттєві конкурентні переваги (значний капітал, відновлення рентабельності, накопичений досвід) і водночас – системні вразливості: залежність від імпортних постачальників, обмежену цифровізацію і відсутність задокументованої операційної стратегії, що дозволяла б систематично управляти операційними ризиками. Спираючись на теоретичні засади, розроблені у розділі 1, і результати аналізу розділу 2, пропонуємо комплекс заходів з удосконалення операційної стратегії підприємства.

В основу пропонованої операційної стратегії ТОВ «НФМ АГРО» покладено адаптивно-антикризовий підхід, що поєднує принципи постійного моніторингу зовнішнього середовища, диверсифікації операційних потоків і розвитку резилієнтних компетенцій. Н.О. Носань, О.А. Борисенко та Т.В. Назаренко [22] вказують, що антикризові компетенції мають бути інтегровані у повсякденну систему управління, а не залишатися реакцією на надзвичайні обставини. Для ТОВ «НФМ АГРО» це означає, що досвід 2022 р. має бути трансформований у системні операційні стандарти і сценарні плани (табл 3.1).

Першим і ключовим напрямом вдосконалення є диверсифікація постачальників і логістичних маршрутів. Результати аналізу свідчать, що висока залежність від обмеженого кола постачальників імпоротної техніки є однією з головних слабких сторін підприємства. М.А. Акулюшина, А.О. Дискіна та В.В. Кедик [23] доводять, що диверсифікація постачальників є базовим принципом операційної резилієнтності підприємств у воєнний час. Пропонується розширити базу постачальників до 3–5 виробників по кожній ключовій товарній категорії,

включаючи виробників з Польщі, Туреччини та країн Азії як альтернативних партнерів поряд із традиційними євразійськими постачальниками.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення операційної стратегії ТОВ «НФМ АГРО»

Напрямок	Зміст заходу	Терміни	Очікуваний ефект
Диверсифікація постачальників	Розширення бази до 3–5 постачальників по кожній категорії; укладання рамкових угод з альтернативними партнерами	2026–2027 рр.	Зниження ризику перебоїв постачання; гнучкість ціноутворення
Сценарне планування	Розробка 3 операційних сценаріїв (стабілізація, форс-мажор, відновлення) з відповідними операційними планами	2026 р.	Скорочення часу реагування; менші втрати при форс-мажорах
Цифровізація (ERP/WMS)	Впровадження системи управління запасами, замовленнями і клієнтами в режимі реального часу	2026–2027 рр.	Зниження помилок і витрат; поліпшення сервісу клієнтів
Система KPI	Формування збалансованої системи операційних KPI з щоквартальним моніторингом	2026 р.	Прозорість управління; раннє виявлення відхилень
Розвиток персоналу	Навчання операційних менеджерів методам антикризового управління і роботи в умовах невизначеності	2026-2027 рр.	Підвищення резилієнтних компетенцій персоналу

Другим напрямом є впровадження системи сценарного планування операційної діяльності. Відповідно до рекомендацій Т.О. Тесленок та К.В. Павлової [28], підприємство має розробити щонайменше три операційні сценарії: «стабілізація» (обсяги виручки зростають помірно на 5-10% річно), «форс-мажор» (різке скорочення операцій на 30-40% через зовнішні збурення) і «відновлення» (швидке зростання при поліпшенні ринкових умов). Кожен сценарій має передбачати конкретні операційні рішення: рівень складських запасів, кількість

персоналу, обсяги закупівель і розподіл витрат. Заздалегідь підготовлені сценарії скорочують час реагування підприємства при зміні умов середовища.

Третім напрямом є цифровізація операційного управління. Впровадження ERP-системи (або сучасного WMS для управління складом у поєднанні з CRM для управління клієнтами) забезпечить менеджменту доступ до актуальних даних про залишки запасів, стан замовлень і показники ефективності в режимі реального часу. М.Й. Гвоздь, А.-М. Олинець та Р.Г. Остащук [34] доводять, що цифровізація операційного управління підвищує не лише поточну ефективність, а й якість стратегічних рішень завдяки наявності своєчасної аналітичної бази. Для ТОВ «НФМ АГРО» це особливо актуально з огляду на складність управління широким асортиментом в умовах нестабільних поставок.

Четвертим напрямом є розробка і впровадження збалансованої системи КРІ для операційного моніторингу. У відповідності до рекомендацій В.В. Левицького [36], система КРІ ТОВ «НФМ АГРО» має охоплювати чотири виміри: фінансовий (операційна рентабельність, оборотність запасів), клієнтський (рівень виконання замовлень у строк, задоволеність клієнтів), процесний (час обробки замовлення, частота помилок при відвантаженні) і розвитковий (кваліфікація персоналу, ступінь цифровізації процесів). Щоквартальний перегляд КРІ і порівняння фактичних показників із плановими забезпечить раннє виявлення відхилень і своєчасне коригування операційної стратегії.

Необхідність вдосконалення операційної стратегії ТОВ «НФМ АГРО» обумовлена низкою стратегічних розривів, виявлених у другому розділі. По-перше, підприємство не має задокументованої операційної стратегії, що унеможливує системне управління операційною діяльністю і призводить до реактивного прийняття рішень. По-друге, відсутня система КРІ для оперативного моніторингу операційних процесів, що ускладнює своєчасне виявлення відхилень. По-третє, слабе місце – залежність від обмеженого кола постачальників і відсутність задокументованих процедур управління форс-мажором. Усунення цих стратегічних розривів є метою пропонованого комплексу заходів.

Ключовим принципом формування пропонованої операційної стратегії є поєднання операційної ефективності і резилієнтності. В.В. Левицький [27] підкреслює, що у нестабільному середовищі підприємства, що зосередились виключно на оптимізації поточних витрат, демонструють вищу вразливість до зовнішніх збурень порівняно з тими, що свідомо підтримують «буферні» операційні резерви. Для ТОВ «НФМ АГРО» це означає, що стратегія не має бути спрямована виключно на максимальне скорочення витрат; вона має балансувати між ефективністю і стійкістю, навіть якщо у короткостроковому вимірі це означає дещо вищі витрати на підтримку резервних потужностей і альтернативних постачальників.

П'ятим ключовим напрямом вдосконалення операційної стратегії є формування системи управління відносинами з постачальниками (SRM – SupplierRelationshipManagement). На відміну від традиційного транзакційного підходу до закупівель, SRM передбачає побудову довгострокових партнерських відносин з ключовими постачальниками: регулярний обмін інформацією про операційні плани, спільне вирішення проблемних ситуацій і розробку стандартів якості. Ю.О. Лучечко [31] доводить, що підприємства з розвиненими SRM-компетенціями мають значно вищий рівень захищеності від перебоїв у ланцюгах постачання завдяки привілейованому статусу у постачальника. Для ТОВ «НФМ АГРО» пріоритетним є надання кожному з 3–5 ключових постачальників чіткого операційного плану закупівель на квартал і рік, що дозволяє постачальникам планувати виробництво і резервувати потужності.

Впровадження розробленої операційної стратегії потребує залучення відповідних людських ресурсів. В умовах, коли 4 з 5 ключових напрямів вдосконалення є відносно новими для підприємства (сценарне планування, ERP, KPI-система і SRM), критичну роль відіграє навчання і розвиток персоналу. Т.О. Березянко та О.Г. Осадчук [29] стверджують, що «стратегія без компетентних людей залишається документом»: будь-яка операційна зміна вимагає, щоб відповідальні особи розуміли її мету, знали нові інструменти і були вмотивовані

застосовувати їх на практиці. Тому програма навчання має бути розроблена паралельно з технічною підготовкою до впровадження змін. На рис. 3.1 представлено авторську схему послідовності впровадження вдосконаленої операційної стратегії ТОВ «НФМ АГРО».

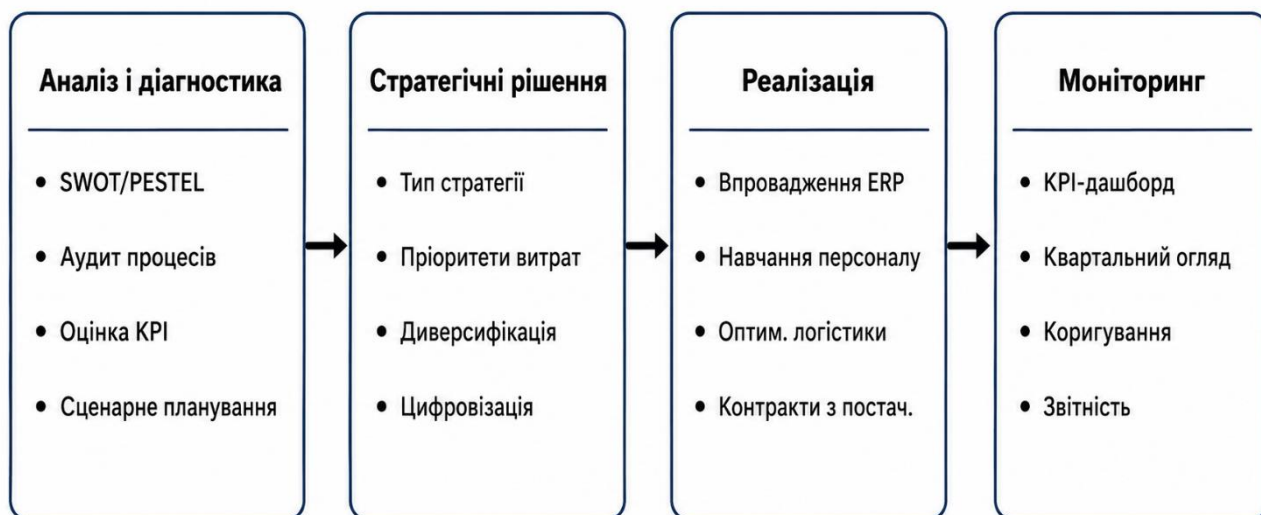


Рис. 3.1. Послідовність впровадження вдосконаленої операційної стратегії ТОВ «НФМ АГРО»

Джерело: розроблено автором.

Запропонована схема відображає чотирьохетапний цикл стратегічного управління операційною діяльністю. На першому етапі здійснюється аналіз і діагностика поточного стану за допомогою SWOT/PESTEL-аналізу і аудиту операційних процесів. На другому – приймаються стратегічні рішення: визначається тип операційної стратегії, пріоритети оптимізації витрат і напрями диверсифікації. Третій етап – реалізація заходів (впровадження ERP, навчання персоналу, укладання нових контрактів з постачальниками). Четвертий – моніторинг через систему KPI і квартальний огляд відхилень. Стрілки між блоками відображають безперервний і ітераційний характер стратегічного управління.

3.2. Оптимізація операційних процесів в умовах мінливості ринку

Вдосконалення операційної стратегії ТОВ «НФМ АГРО» потребує оптимізації конкретних операційних процесів у відповідності до виявлених проблем і запропонованих стратегічних рішень. Н.Б. Кирич [30] підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного стану визначається насамперед здатністю операційної системи до швидкої адаптації без критичної втрати ефективності. Для ТОВ «НФМ АГРО» ключовими операційними процесами, що потребують першочергової оптимізації, є: управління запасами і закупівлями, логістика і транспортування, обслуговування клієнтів та управління персоналом.

Управління запасами і закупівлями є найбільш критичним операційним процесом для підприємства оптової торгівлі агромашинами. У 2022 р. значна частина складських запасів виявилась «заморожена» через порушення логістики і падіння попиту, що призвело до збільшення питомих витрат на зберігання. Для оптимізації управління запасами пропонується запровадити систему динамічного нормування залишків: для кожної товарної позиції встановлюються мінімальний «буферний» і максимальний рівні залишків, що автоматично переглядаються щоквартально залежно від поточного рівня ризику в ланцюгах постачання. Ю.О. Лучечко [31] доводить, що підтримання обґрунтованого рівня «надлишковості» є стратегічним страховим резервом, а не марнотратством.

Оптимізація логістики і транспортування є другим пріоритетом операційної реструктуризації ТОВ «НФМ АГРО». Аналіз витрат за 2021–2025 рр. показав, що частка логістичних витрат у загальних операційних витратах у 2022–2023 рр. зросла до критичного рівня через скорочення обсягів при збереженні фіксованих логістичних контрактів. Пропонується запровадити гібридну логістичну модель, що поєднує власний транспорт для регулярних маршрутів з підвищеними

обсягами і залучених логістичних партнерів для непередбачуваних або низькочастотних маршрутів. В.В. Левицький [27] підкреслює, що гнучкість логістичної системи є ключовим параметром у забезпеченні операційної резилієнтності підприємства.

Таблиця 3.2

Заходи з оптимізації операційних процесів ТОВ «НФМ АГРО»

Операційний процес	Поточний стан / проблема	Пропонований захід
Управління запасами	Відсутність динамічних нормативів; ризик «заморожування» капіталу	Динамічне нормування залишків; щоквартальний перегляд буферних рівнів
Управління закупівлями	Висока залежність від 1–2 постачальників	Диверсифікація: 3–5 постачальників по кожній категорії; рамкові угоди
Логістика і транспортування	Зростаючі витрати; негнучкі контракти	Гібридна модель: власний парк + логістичні партнери для нестандартних маршрутів
Обслуговування клієнтів	Ручне управління замовленнями; ризик затримок	CRM-система; особистий менеджер для ключових клієнтів; SLA-угоди
Управління персоналом	Недостатній рівень підготовки до кризових ситуацій	Програма навчання антикризовому менеджменту; резерв кваліфікованих кадрів
Цифрове управління	Відсутність інтегрованої IT-системи	Впровадження WMS+CRM або ERP; дашборд KPI для оперативного моніторингу

Оптимізація процесу управління запасами для ТОВ «НФМ АГРО» має спиратися на аналіз оборотності по ключових товарних категоріях. Найбільш оборотні позиції (запасні частини, витратні матеріали) вимагають мінімального буферного запасу і швидкого поповнення; навпаки, крупнотоннажна техніка (трактори, комбайни) обертається повільніше і потребує вищого страхового буфера у зв'язку з тривалими термінами поставки від виробника. Н.Б. Кирич [30] рекомендує застосовувати XYZ-аналіз (класифікацію за стабільністю попиту) у поєднанні з ABC-аналізом (класифікацією за цінністю) для формування

диференційованих нормативів запасів по кожній товарній категорії. Впровадження WMS дозволить автоматизувати цей процес і генерувати сигнали замовлення при досягненні порогових рівнів запасів.

Оптимізація сервісного обслуговування є ще одним важливим операційним завданням ТОВ «НФМ АГРО». Сервісний центр підприємства надає послуги технічного обслуговування і гарантійного ремонту сільськогосподарської техніки, і його ефективність безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів і рівень повторних замовлень. Практика провідних дистриб'юторів агромашин [42] свідчить, що скорочення часу реакції на сервісний запит з 3 до 1 доби збільшує рівень лояльності клієнтів на 15–20% і підвищує ймовірність повторного придбання техніки на 25–30%. Для ТОВ «НФМ АГРО» пропонується впровадити систему онлайн-реєстрації сервісних запитів і кваліфікованого обслуговування в полі (виїзд техника до клієнта) для великих агрохолдингів.

Критичним аспектом оптимізації є управління дебіторською заборгованістю. В умовах фінансової нестабільності аграрного сектору у 2022–2023 рр. ряд клієнтів ТОВ «НФМ АГРО» не виконували платіжних зобов'язань у погоджені терміни, що утискувало ліквідність підприємства. Пропонується впровадити кредитні ліміти для кожного клієнта за результатами регулярного моніторингу його фінансового стану, а також застосовувати гнучку систему мотивації до дострокової оплати (знижки на наступне замовлення при оплаті у строк). Це дозволить скоротити середній термін оборотності дебіторської заборгованості і підвищить фінансову стійкість операційної діяльності підприємства.

Для підвищення операційної ефективності пропонується також впровадити систему «швидкого реагування» (QuickResponse), що забезпечує скорочення часу обробки нестандартних замовлень і екстрених запитів. Особливо актуальним це є у аграрному бізнесі, де виникнення технічної несправності під час сівби або

збирання врожаю може коштувати клієнту мільйони гривень. Підприємство, здатне забезпечити доставку необхідної запчастини або ремонтного вузла протягом 24–48 годин, формує унікальну конкурентну перевагу, що важко копіювати конкурентами. В.В. Кравченко [24] підкреслює, що оперативність реагування на потреби клієнтів є одним із ключових драйверів лояльності у секторі промислових товарів.

Реалізація запропонованих заходів потребує ретельного управління змінами у самій організації ТОВ «НФМ АГРО». Будь-яке суттєве вдосконалення операційних процесів зачіпає усталені практики і розподіл відповідальності, що може викликати опір змінам серед персоналу. Для мінімізації цього ризику рекомендується: залучати ключових операційних менеджерів до розробки рішень ще на етапі проектування; комунікувати мету і вигоди кожного заходу для кожного підрозділу; встановлювати чіткі і реалістичні терміни впровадження з урахуванням поточного навантаження; відзначати і заохочувати успішні проміжні результати. М.А. Акулюшина, А.О. Дискіна та В.В. Кедик [23] підкреслюють, що ефективне управління змінами є не менш важливим для успіху трансформації, ніж технічна якість запропонованих рішень.

Особливої уваги заслуговує оптимізація процесу обслуговування клієнтів. Для ТОВ «НФМ АГРО», що конкурує на ринку оптової торгівлі агромашинами, стабільність і надійність виконання замовлень є критичним конкурентним чинником: агровиробники планують придбання техніки відповідно до агрономічного календаря і не можуть чекати довго на виконання замовлень. В.В. Кравченко [24] підкреслює, що ефективність підприємства тісно пов'язана з рівнем лояльності клієнтів, що формується через стабільність операційної роботи. Пропонується впровадити систему SLA (ServiceLevelAgreement) – угод про рівень обслуговування – де фіксуються мінімальні стандарти: термін обробки

замовлення, ймовірність наявності товару на складі, терміни доставки і стандарт відповіді на технічні запити.

Реалізація заходів з оптимізації операційних процесів потребує відповідного розвитку персоналу підприємства. Т.О. Березяню та О.Г. Осадчук [29] вказують, що саме компетентний і вмотивований персонал є носієм операційної резилієнтності і забезпечує ефективну адаптацію у ситуаціях, де стандартні алгоритми не дають відповіді. Для ТОВ «НФМ АГРО» пропонується розробити і впровадити програму навчання ключових операційних менеджерів, що охоплює: методи антикризового управління і сценарного планування, роботу з ERP/WMS-системами, управління відносинами з постачальниками в умовах нестабільного середовища і методи аналізу КРІ для прийняття управлінських рішень.

Важливим аспектом оптимізації є синхронізація всіх операційних процесів у межах єдиного стратегічного задуму. Ізольована оптимізація окремих функцій – наприклад, скорочення витрат на складування без одночасного перегляду стандартів зберігання – може призводити до зниження якості і додаткових витрат на рекламацийній стадії. М.А. Акулюшина, А.О. Дискіна та В.В. Кедик [23] наголошують, що системна оптимізація операційних процесів є значно ефективнішою від точкових покращень окремих функцій. Саме тому всі запропоновані заходи розроблені як єдиний пакет і мають впроваджуватися у логічній послідовності, описаній у рис. 3.1.

3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів

Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів з вдосконалення операційної стратегії ТОВ «НФМ АГРО» здійснено на основі розрахунку очікуваних змін ключових операційних показників у результаті впровадження комплексу пропозицій, викладених у підрозділах 3.1 і 3.2.

Розрахунки базуються на даних операційної діяльності підприємства за 2025 р. як базовий рік і охоплюють планований горизонт 2026-2027 рр. Як база для порівняння обрано показники 2025 р. Прогнозні оцінки ефекту по кожному заходу розроблені на основі галузевих орієнтирів [30; 31].

Прогнозовані показники обґрунтовано такими розрахунковими ефектами. По-перше, диверсифікація постачальників очікується знизить середню закупівельну ціну на 1,5–2,0% завдяки конкуренції між постачальниками, що за обсягу собівартості 342,2 млн грн у 2025 р. дає економію близько 5–7 млн грн. По-друге, оптимізація логістики відповідно до галузевого досвіду дозволяє знизити витрати на транспортування на 15–20% [31]. При плановому рівні логістичних витрат 30,2 млн грн у 2025 р. очікувана економія становить 5,4–6,0 млн грн щорічно до 2027 р.

Таблиця 3.3

**Прогнозні показники операційної діяльності ТОВ «НФМ АГРО» після
впровадження пропозицій**

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (план)	2027 р. (план)	Зміна 2025- 2027, %
Виручка від реалізації, млн грн	452,3	478,6	497,5	+10,0
Собівартість реалізації, млн грн	342,2	355,6	365,1	+6,7
Витрати на логістику, млн грн	30,2	27,0	24,8	-17,9
Інші операційні витрати, млн грн	33,2	34,8	36,1	+8,7
Загальні операційні витрати, млн грн	405,6	417,4	426,0	+5,0
Операційний прибуток, млн грн	46,7	61,2	71,5	+53,1
Операційна рентабельність, %	10,3	12,8	14,4	+4,1 п.п.
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	3 279	3 465	3 607	+10,0

По-третє, покращення обслуговування клієнтів завдяки CRM-системі і стандартам SLA очікується збільшить частку повторних замовлень і знизить відтік клієнтів. Виходячи з галузевих орієнтирів, підвищення якості клієнтського сервісу забезпечує приріст виручки на 5–8% [30]. Для ТОВ «НФМ АГРО» при базовому рівні виручки 452,3 млн грн це означає додатковий дохід 22,6–36,2 млн грн. Враховуючи консервативний підхід, у розрахунках прийнятий приріст виручки 5% у 2026 р. і ще 5% у 2027 р.

Таблиця 3.4

Ефект від запровадження окремих заходів, млн грн

Захід	Одноразові витрати на впровадження	Щорічна економія або приріст доходу	Строк окупності, міс.
Диверсифікація постачальників	0,5 (переговори, аудит)	5,0-7,0 (зниження собівартості)	1-2
Сценарне планування	0,3 (розробка документів)	Зниження втрат при форс-мажорі на 30%	< 1
Впровадження WMS+CRM	4,2 (ліцензія + впровадження)	3,5 (ефективність складу + клієнти)	14-16
Система KPI і моніторинг	0,2 (розробка + навчання)	Поліпшення якості рішень (непряма вигода)	12-18
Навчання персоналу	1,2 (тренінги + програми)	Збереження ключових компетенцій	12-18
Оптимізація логістики	0,8 (новий парк + контракти)	5,4-6,0 (зниження логістичних витрат)	2-3
Усього заходів	7,2	14,0-19,0	8-12 (середній)

Сумарні одноразові витрати на впровадження всіх запропонованих заходів становлять 7,2 млн грн, тоді як очікувана щорічна економія і приріст доходу оцінюються в 14,0-19,0 млн грн. Середній строк окупності інвестицій у пакет заходів становить 8-12 місяців, що є прийнятним показником для організаційних

інвестицій. Найшвидшу окупність демонструє диверсифікація постачальників (1-2 місяці), оскільки не потребує значних одноразових витрат, але забезпечує суттєву економію на закупівлях.

Зіставлення показників до і після впровадження пропозицій (рис. 3.2) демонструє позитивну динаміку всіх ключових показників операційної ефективності. Операційний прибуток зростає на 53,1% – з 46,7 до 71,5 млн грн, а операційна рентабельність збільшується з 10,3 до 14,4%. Одночасно витрати на логістику зменшуються на 17,9%, а виручка від реалізації зростає на 10,0%.

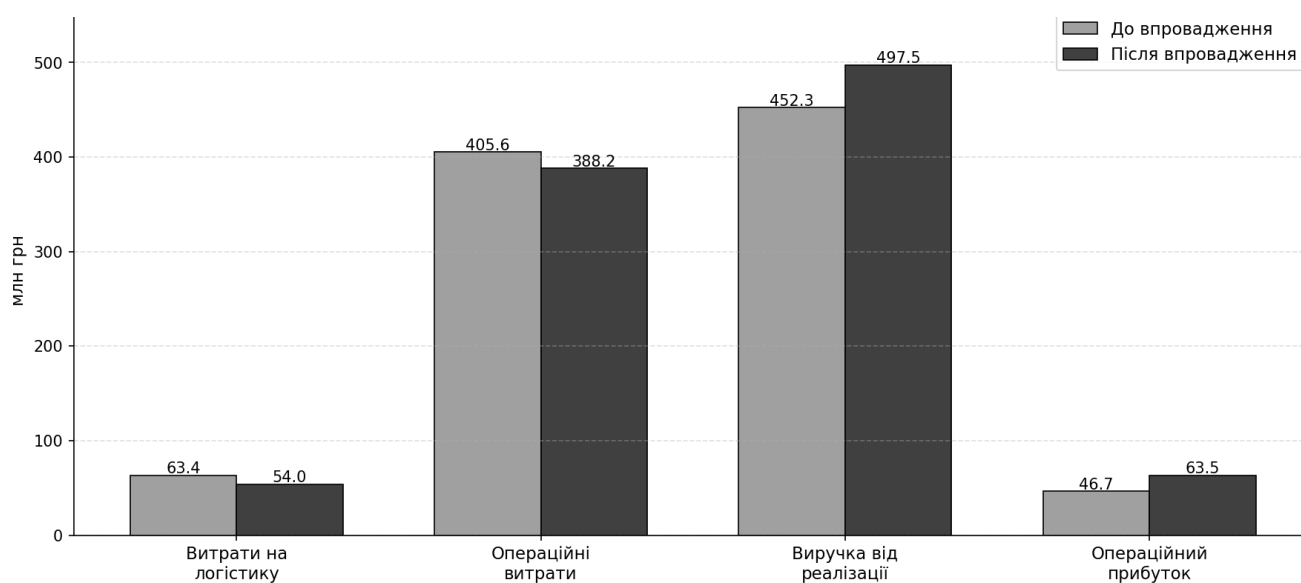


Рис. 3.2. Порівняльний аналіз показників операційної діяльності ТОВ «НФМ АГРО» до і після впровадження запропонованих заходів, млн грн

Слід зазначити, що наведені розрахунки є прогнозними і базуються на консервативних оцінках галузевих ефектів від аналогічних заходів. В умовах поточної ринкової невизначеності фактичні результати можуть відрізнятися від прогнозованих як у позитивний, так і в негативний бік. Водночас системний характер запропонованих заходів забезпечує їх взаємне підсилення: ефект від диверсифікації постачальників посилюється ефектом від впровадження WMS-системи (краще планування закупівель), а обидва ці ефекти посилюються через навчання персоналу (вища якість прийняття операційних рішень).

Таблиця 3.5

Зведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Показник ефективності	Значення	Оцінка
Приріст операційного прибутку (2025–2027 рр.)	24,8 млн грн (+53,1%)	Значна позитивна динаміка
Приріст операційної рентабельності	4,1 п.п. (10,3%–14,4%)	Суттєве покращення
Зниження логістичних витрат	5,4 млн грн (–17,9%)	Значний ефект оптимізації
Приріст виручки	45,2 млн грн (+10,0%)	Помірне зростання
Загальні витрати на впровадження	7,2 млн грн	Прийнятний рівень інвестицій
Середній строк окупності	8–12 місяців	Висока ефективність інвестицій
Коефіцієнт ефективності (дохід/витрати)	2,6–3,5	Прийнятний рівень

Реалізацію запропонованих заходів доцільно здійснювати у три фази. Перша фаза (квартал 1–2 2026 р.): діагностика і підготовка – розробка сценарних планів, вибір постачальників ERP/WMS, аудит бази постачальників. Друга фаза (квартал 3 2026 р. – квартал 2 2027 р.): активне впровадження – встановлення ІТ-системи, навчання персоналу, укладання нових контрактів з постачальниками. Третя фаза (з квартал 3 2027 р.): моніторинг і коригування – аналіз відхилень KPI від планових, доналаштування системи і закріплення досягнутих результатів. Дотримання такої послідовності мінімізує операційні ризики переходу і забезпечує поступовість впровадження без порушення поточної діяльності підприємства [22; 28].

Оцінюючи ризики реалізації запропонованих заходів, слід виокремити три ключові сценарії. Оптимістичний сценарій – стабілізація або поліпшення операційного середовища, своєчасне впровадження всіх заходів у запланованих обсягах. При цьому сценарії операційний прибуток може перевищити прогнозне

значення 71,5 млн грн. Базовий сценарій – часткова реалізація пакету заходів (диверсифікація постачальників і сценарне планування в першу чергу; ERP відкладається на рік) при помірній ринковій нестабільності. Очікуваний операційний прибуток у 2027 р. складе 58–65 млн грн. Песимістичний сценарій – ескалація воєнних дій або нова хвиля фінансової нестабільності; при цьому пропоновані заходи все одно забезпечать кращу стійкість підприємства порівняно зі збереженням статус-кво, скоротивши потенційні втрати.

Важливим елементом оцінки ефективності є аналіз нефінансових вигід від впровадження пропонованих заходів. Зокрема, впровадження сценарного планування і розвиток компетенцій персоналу не дають негайного прямого фінансового ефекту, однак формують стратегічний операційний потенціал підприємства – здатність ефективно реагувати на майбутні кризи. М.А. Акулюшина, А.О. Дискіна та В.В. Кедик [23] вказують, що «ціна непередбачуваності» до форс-мажору значно перевищує витрати на превентивне антикризове планування. Для ТОВ «НФМ АГРО» досвід 2022 р. є красномовним підтвердженням цієї тези: зміцнення операційної резилієнтності є інвестицією у «страховий захист» від майбутніх потрясінь.

Аналіз беззбитковості запропонованих заходів підтверджує їх обґрунтованість навіть при консервативному прогнозі ефектів. Загальні витрати на впровадження становлять 7,2 млн грн. При мінімальному очікуваному річному ефекті 14,0 млн грн строк окупності становить $7,2 / 14,0 = 0,51$ року (6 місяців). При консервативній оцінці ефекту на рівні 10,0 млн грн строк окупності – 8,6 місяця. Навіть у найконсервативнішому сценарії (ефект 7 млн грн) строк окупності не перевищує 12 місяців, що відповідає загальноприйнятим критеріям ефективності організаційних інвестицій.

Порівняно з альтернативами, запропонований пакет заходів є більш ефективним, ніж фрагментарні покращення окремих операційних функцій. Інвестиції у виключно ІТ-рішення без відповідного навчання персоналу і перегляду операційних процедур нерідко не дають очікуваного ефекту: система

залишається невикористаною або використовується неефективно. Навпаки, системний підхід, де кожен захід підсилює інші, дозволяє отримати синергетичний ефект. В.В. Левицький [36] стверджує, що системна трансформація операційного менеджменту дає ефект у 2–3 рази вищий, ніж сума ефектів від ізольованих покращень, завдяки взаємному підсиленню компонентів.

Стратегічне значення запропонованих заходів виходить за межі короткострокових фінансових ефектів. Підприємство, що систематично впроваджує принципи операційної резилієнтності і будує адаптивну операційну стратегію, підвищує свою привабливість для партнерів, клієнтів і фінансових установ. Н.Б. Кирич [30] підкреслює, що стійкі підприємства, які продемонстрували здатність зберігати операційну ефективність в умовах кризи, мають суттєві переваги у доступі до кредитних ресурсів і партнерських мереж у постконфліктний відновлювальний період. Для ТОВ «НФМ АГРО» це відкриває перспективи подальшого зростання і зміцнення ринкових позицій у середньостроковому горизонті 2026-2028 рр.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконаного дослідження зроблено такі висновки і пропозиції.

1. Здійснений у першому розділі теоретичний аналіз дозволив встановити, що стратегічне управління операційною діяльністю є інтегруючим концептом, що поєднує довгострокові стратегічні орієнтири підприємства з конкретними управлінськими рішеннями операційного рівня. Його визначено як цілеспрямований безперервний процес розробки, реалізації та коригування операційної стратегії підприємства, орієнтований на досягнення стійких конкурентних переваг в умовах мінливого ринкового середовища. Серед трьох виокремлених концептуальних напрямів – процесного, ресурсного та адаптивного – для умов воєнного стану в Україні найбільш адекватним визнано адаптивний підхід, оскільки саме здатність підприємства до швидкої зміни операційної конфігурації визначає його стійкість і конкурентоспроможність.

2. Систематизація методичних інструментів формування операційної стратегії підприємства дозволила виокремити сім ключових груп: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, систему KPI, збалансовану систему показників (BSC), матричні методи, кореляційно-регресійний аналіз і сценарне планування. Жоден із цих інструментів не є достатнім сам по собі, тому для підприємств оптової торгівлі агропромисловим устаткуванням в умовах ринкової мінливості рекомендується комплексне поєднання SWOT/PESTEL-аналізу для первинної діагностики середовища, системи KPI для оперативного моніторингу та сценарного планування для управління стратегічною невизначеністю. Розширена класифікація операційних стратегій доповнена ознаками умов функціонування та характеру змін, що уможливорює виокремлення адаптивних та антикризових підходів, найбільш актуальних для діяльності в умовах воєнного стану.

3. Аналіз господарської діяльності ТОВ «НФМ АГРО» (ЄДРПОУ 39206071, КВЕД 46.61 – оптова торгівля с.-г. машинами та устаткуванням, статутний капітал

744 103 978,54 грн) засвідчив суттєвий негативний вплив повномасштабного вторгнення на операційні результати підприємства: у 2022 р. виручка від реалізації скоротилась на 43,2% – з 487,3 до 276,8 млн грн, а операційна рентабельність впала до критичних 0,7%. Водночас аналіз 2023–2025 рр. демонструє стійку позитивну динаміку відновлення: у 2025 р. виручка становила 452,3 млн грн (+63,4% до 2022 р.), а операційна рентабельність досягла 10,3% – найвищого рівня за аналізований п'ятирічний період. Структурний аналіз витрат підтвердив підвищення операційної ефективності: частка собівартості у виручці знизилась до 75,7%, операційних витрат – до 14,0%.

4. Кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку показників операційної діяльності ТОВ «НФМ АГРО» підтвердив дуже тісний лінійний зв'язок між сукупними операційними витратами і виручкою від реалізації ($r = 0,999$). Побудована регресійна модель ($\hat{Y} = 1,282X - 73,84$, $R^2 = 0,997$) є практичним інструментом операційного прогнозування: при запланованому бюджеті витрат 415 млн грн розрахункова виручка у 2026 р. становитиме ≈ 458 млн грн. Матриця парних коефіцієнтів кореляції виявила дуже тісний зв'язок між усіма аналізованими показниками, що свідчить про системний характер операційних процесів підприємства і необхідність комплексного підходу до управління ними.

5. На основі результатів аналізу розроблено пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління операційною діяльністю ТОВ «НФМ АГРО», що базуються на адаптивно-антикризовому підході. Ключовими напрямками є: диверсифікація постачальників (до 3–5 по кожній товарній категорії); впровадження системи сценарного планування; цифровізація операційного управління (WMS+CRM); формування збалансованої системи KPI і розвиток резилієнтних компетенцій персоналу. Заходи з оптимізації операційних процесів охоплюють управління запасами (динамічні нормативи буферного запасу), логістику (гібридна модель транспортування), обслуговування клієнтів (SLA-стандарти) і управління дебіторською заборгованістю (кредитні ліміти і мотивація до вчасної оплати).

Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів підтверджує їх обґрунтованість. Сумарні одноразові витрати на впровадження становлять 7,2 млн грн при очікуваній щорічній економії та прирості доходу 14,0–19,0 млн грн. Прогнозований сукупний ефект впровадження у 2025–2027 рр.: операційний прибуток зростає з 46,7 до 71,5 млн грн (+53,1%); операційна рентабельність – з 10,3 до 14,4% (+4,1 п.п.); логістичні витрати скорочуються на 17,9%; виручка від реалізації зростає на 10,0% – до 497,5 млн грн. Середній строк окупності інвестицій становить 8–12 місяців, коефіцієнт ефективності (відношення річного ефекту до витрат) – 2,6–3,5, що є прийнятними показниками для організаційних інвестицій такого типу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 18.03.2026).
2. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 18.03.2026).
3. Закон України «Про оптові ринки сільськогосподарської продукції» від 25.06.2009 № 1561-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1561-17> (дата звернення: 20.03.2026).
4. Стратегія розвитку агропромислового комплексу та сільських територій на 2023–2033 роки : розпорядження КМУ від 11.10.2023 № 920-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/920-2023-р> (дата звернення: 20.03.2026).
5. Бондарчук Н.В., Величко О.П., Міньковська В.М., Нечипоренко К.В. та ін. Трансформація економіки України в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. Л.М. Курбацької. Дніпро : ГРАНІ, 2022. 308 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7940>
6. Чорна І.А., Величко О.П. Стратегічний та операційний менеджмент виробничо-логістичних бізнес-процесів підприємства в аграрній сфері економіки // Трансформація економіки України в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. Л.М. Курбацької. Дніпро : ГРАНІ, 2022. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7940>
7. Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І., Кобернюк С.О., Воловик Д.В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/2985>
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
9. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків, 2022. 640 с.

10. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2006. 312 с.
11. Гевко І.Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 228 с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2006. 665 с.
13. Величко О.П., Нечипоренко К.В., Ставрат С.С., Лук'яненко В.В. Сталий розвиток підприємств засобами логістичного менеджменту та логістичної координації. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 43-58.
14. Кобернюк С.О., Яценко О.В., Помазан Л.М. Цифровий маркетинг в аграрному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.18>
15. Кобернюк С.О. Маркетинг 5.0 в українських реаліях. *GrailofScience*. 2023. Вип. 25. С. 67–68. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.009>
16. Кобернюк С.О. Розвиток аграрного маркетингу в Україні. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 45–48. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4902>
17. Білоус С.В., Трохименко А.В., Камінський В.О. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
18. Левицький В.В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>
19. Мостова А.О. Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-63>

20. Носань Н.О., Якименко Т.І., Панченко Р.О. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

21. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-1>

22. Носань Н.О., Борисенко О.А., Назаренко Т.В. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

23. Акулюшина М.А., Дискіна А.О., Кедик В.В. Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>

24. Кравченко В.В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>

25. Луковський Р.О. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>

26. Водолажська Т.О., Ачкасова Л.М. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 182–193. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/2e08a7a9-849e-49ae-bc38-cf0852a3b5c9>

27. Левицький В.В. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-107>

28. Тесленок І.О., Павлова К.В. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>

29. Березянюк Т.О., Осадчук О.Г. Удосконалення методів менеджменту та стратегічного управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>

30. Кирич Н.Б. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113>

31. Лучечко Ю.О. Стратегічне управління логістичними системами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-191>

32. Шарапа В.В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>

33. Левицький В.В. Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129>

34. Гвоздь М.Й., Олинець А.-М., Остащук Р.Г. Синергія стратегічного управління та інновацій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 110–115. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/454>

35. Левицький В.В. Розробка соціально-орієнтованої стратегії розвитку в структурі операційного менеджменту. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. 2023. № 2 (34). С. 73–80.

36. Ларіна Я.С., Філатова А.В. Сучасні концепції маркетингу та їх застосування у виробничо-торгівельних ланцюгах. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/76>

37. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).

38. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. ТОВ «НФМ АГРО» (ЄДРПОУ 39206071). URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39206071/ (дата звернення: 20.04.2026).

39. Opendatabot – відкриті дані. ТОВ «НФМ АГРО» (ЄДРПОУ 39206071). URL: <https://opendatabot.ua/c/39206071> (дата звернення: 02.05.2026).

40. Міністерство аграрної політики та продовольства України : офіційний сайт. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2026).

41. Agravery.com – аграрне видання. URL: <https://agravery.com> (дата звернення: 20.05.2026).

42. Асоціація дилерів сільськогосподарської техніки : офіційний сайт. URL: <https://www.agrotechnika.ua> (дата звернення: 15.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «НФМ АГРО»



Додаток Б

Розрахунки для побудови кореляційно-регресійної моделі

Рік	X ₁ (собівартість)	X ₂ (опер. витрати)	X = X ₁ +X ₂	Y (виручка)	(Y-Ŷ)
2021	378,5	64,2	442,7	487,3	+16,3
2022	222,5	52,3	274,8	276,8	-5,6
2023	267,8	56,8	324,6	341,3	+1,7
2024	320,5	61,2	381,7	418,6	-0,8
2025	342,2	63,4	405,6	452,3	+7,8
$\hat{Y} = 1,282X - 73,84$			Ср. 365,9	Ср. 395,3	Ср. 0,0

Примітка.

Відхилення ($\hat{Y}$) розраховано як $Y - (1,282X - 73,84)$. Всі показники у млн грн.