

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

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

**Здобувач**

**Едуард ПРИЙТЕНКО**

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

**Леся МЕЛЬНИК**

**Дніпро – 2025**



## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «18» вересня 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз операційної діяльності підприємства та написання другого, аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Едуард ПРИЙТЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та класифікація операційних стратегій в системі управління підприємством	7
1.2. Сучасні підходи до розробки операційної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ СТОВ «АКЦЕНТ-АГРО»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності СТОВ «Акцент-Агро»	24
2.2. Діагностика чинної операційної стратегії та результативності її реалізації	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СТОВ «АКЦЕНТ-АГРО» В СУЧАСНИХ УМОВАХ	44
3.1. Пропозиції щодо формування адаптивної операційної стратегії підприємства	44
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих змін та оцінка очікуваних результатів	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Нестабільна соціально-економічна ситуація в Україні, спричинена повномасштабною війною, серйозними порушеннями логістичних ланцюгів, зростанням цін на ресурси та зниженням платоспроможного попиту, значно ускладнює діяльність аграрного бізнесу. Підприємства агросфери, зокрема ті, що працюють у форматі сільськогосподарських товариств, вимушені не лише реагувати на постійні зовнішні зміни, а й випереджати їх, щоб зберегти конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток. У таких обставинах питання формування ефективної операційної стратегії набуває особливої важливості як інструменту системного управління виробничими процесами.

Операційна стратегія підприємства визначає базові принципи організації його повсякденної діяльності, використання наявних ресурсів, технологій, логістичних рішень, персоналу та партнерських взаємодій. В умовах постійного ризику, обмежених можливостей і нестачі матеріально-технічної бази ця стратегія повинна бути водночас гнучкою, адаптивною і спрямованою на досягнення довгострокових результатів. Вона не обмежується лише вибором засобів виробництва чи схемою постачання — мова йде про комплексну систему управлінських рішень, які охоплюють весь виробничий цикл, починаючи з планування й закінчуючи реалізацією готової продукції.

СТОВ «Акцент-агро», що функціонує на території Дніпровського району Дніпропетровської області, є типовим представником вітчизняного середнього аграрного бізнесу, який у нинішніх умовах шукає ефективні інструменти стабілізації та зростання. Водночас підприємство стикається з рядом обмежень: зміни в ринку добрив і пального, труднощі з реалізацією продукції, дефіцит кваліфікованих кадрів та обмеженість фінансових ресурсів. Усе це вимагає нового бачення організації операційної діяльності та розробки стратегічної моделі, яка б урахувала як внутрішні особливості підприємства, так і виклики зовнішнього середовища.

Значна частина підприємств аграрного сектору, зокрема й СТОВ «Акцент-Агро», працює за усталеними схемами, що вже не відповідають вимогам сучасної економічної ситуації. Відсутність чітко структурованої операційної стратегії призводить до перевитрат ресурсів, зниження ефективності, втрати гнучкості в управлінні. Саме тому актуальним стає питання розробки інноваційних підходів до стратегічного управління операціями з урахуванням принципів адаптивності, раціональності, цифрової трансформації та екологічної збалансованості.

Процес формування дієвої операційної стратегії повинен спиратися на глибоке дослідження внутрішнього середовища підприємства: наявність матеріальних і нематеріальних ресурсів, рівень технологічного забезпечення, кадровий потенціал, фінансову стабільність, виробничу гнучкість. Окрім того, важливою передумовою успіху є здатність підприємства швидко реагувати на зміни кон'юнктури, адаптувати процеси під нові умови та знаходити оптимальні рішення в умовах обмеженості ресурсів.

Актуальність дослідження полягає в потребі удосконалення системи стратегічного управління операційною діяльністю аграрного підприємства в сучасних умовах, що характеризуються високою динамікою змін, невизначеністю та численними загрозами для стабільності функціонування господарств.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної операційної стратегії СТОВ «Акцент-агро» з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів.

**Завдання дослідження:**

- розкрити сутність, функції та види операційної стратегії підприємства;
- дослідити підходи до формування операційних стратегій у сільському господарстві;
- провести організаційно-економічну діагностику діяльності СТОВ «Акцент-агро»;

- проаналізувати чинну модель операційної діяльності та виявити її недоліки;
- визначити стратегічні орієнтири та потенційні резерви підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення операційної стратегії з обґрунтуванням їх ефективності.

**Об'єктом** дослідження є процес виробничої діяльності СТОВ «Акцент-агро» як суб'єкта агропромислового комплексу.

**Предметом** дослідження виступає система стратегічного управління операціями підприємства в умовах економічної турбулентності.

Методологічною основою дослідження стали методи логічного аналізу, системного підходу, порівняння, моделювання, економічного аналізу, експертних оцінок, а також SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства.

**Інформаційну базу** дослідження склали фінансові, статистичні й аналітичні матеріали СТОВ «Акцент-Агро» за період 2020–2024 років, чинне законодавство, дані державних установ, а також сучасна науково-практична література з питань стратегічного менеджменту та операційного управління в аграрному секторі.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається з вступу, трьох змістових розділів, узагальнених висновків з прикладними рекомендаціями, бібліографічного переліку джерел та додатків. Загальна кількість сторінок дослідження становить 64. До списку джерел включено 49 найменувань наукової та спеціалізованої літератури, які слугували основою для формування теоретичних засад і практичних рішень, викладених у роботі.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та класифікація операційних стратегій в системі управління підприємством

Успішна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від ефективності організації його операційної системи. В умовах постійної нестабільності, ринкової конкуренції та обмеженості ресурсів зростає значення чітко сформованої операційної стратегії, яка здатна забезпечити узгоджене функціонування усіх бізнес-процесів, оптимальне використання ресурсного потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Особливої актуальності ці питання набувають у аграрному секторі, де виробничі ризики мають сезонний характер і сильно залежать від зовнішнього середовища.

Операційна стратегія виступає важливим компонентом загальної стратегії підприємства, що визначає пріоритети в управлінні виробництвом, логістикою, обслуговуванням клієнтів, забезпеченні якості, управлінні персоналом та використанні інновацій. Саме вона створює основу для формування конкурентних переваг, дозволяє зменшувати витрати, забезпечувати гнучкість, підвищувати продуктивність і швидко адаптуватися до нових викликів ринку.

Теоретичне підґрунтя формування операційної стратегії охоплює різні концепції управління: ресурсну, процесну, адаптивну, інституціональну та інші. Розуміння сутності операційної стратегії, її структури, класифікації та механізмів впровадження є необхідною умовою для її ефективно розробки та реалізації [6].

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективне управління операційною діяльністю є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Операційна стратегія виступає як фундаментальна складова загальної стратегії організації,

визначаючи напрямки та методи використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Операційна стратегія — це довгостроковий план дій, який визначає, як підприємство організовує та управляє своїми операційними процесами для забезпечення ефективного виробництва товарів або надання послуг. Вона охоплює рішення щодо проектування, управління та вдосконалення операційних систем, включаючи виробничі потужності, технології, логістику, управління запасами та якість продукції [11].

Згідно з науковими джерелами, операційна стратегія є підсистемою корпоративної стратегії, представленою у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Ця підсистема передбачає використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги .

Операційна стратегія виконує кілька важливих функцій у діяльності підприємства:

1. Підтримка конкурентних переваг: Вона сприяє створенню унікальних можливостей, які важко копіювати конкурентам, таких як висока якість продукції, швидкість обслуговування або гнучкість у виробництві.

2. Оптимізація ресурсів: Допомогає ефективно використовувати наявні ресурси, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

3. Адаптація до змін: Забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі, такі як коливання попиту, технологічні нововведення або зміни в законодавстві.

4. Інтеграція функціональних стратегій: Узгоджує діяльність різних підрозділів підприємства, таких як маркетинг, фінанси та управління персоналом, забезпечуючи їхню синергію.

5. Покращення якості та обслуговування: Сприяє впровадженню стандартів якості та підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

6. Взаємозв'язок операційної стратегії з іншими складовими стратегії підприємства

Операційна стратегія тісно пов'язана з іншими функціональними стратегіями підприємства, такими як маркетингова, фінансова, інноваційна та стратегія управління персоналом. Її ефективність залежить від узгодженості з цими стратегіями та здатності забезпечити реалізацію загальної стратегії підприємства.

На рис. 1.1 представлено модель взаємозв'язку операційної стратегії з іншими складовими стратегії підприємства.



**Рис. 1.1. Взаємозв'язок операційної стратегії з іншими складовими стратегії підприємства**

Операційна стратегія є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством, визначаючи напрямки розвитку операційної діяльності та забезпечуючи її узгодженість з загальною стратегією організації. Її ефективне формування та реалізація сприяють підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Операційна стратегія — це не лише стратегічна рамка для виробничої діяльності, а й платформа для забезпечення конкурентної переваги шляхом досягнення високої ефективності операційних процесів. Її структура формується з урахуванням конкретних характеристик діяльності підприємства, а зміст — на основі узагальнених принципів стратегічного управління.

Виділяють п'ять основних характеристик, які найчастіше слугують базисом операційної стратегії:

1. Якість - один із найважливіших параметрів, який визначає здатність товару або послуги задовольнити потреби споживача. Високий рівень якості забезпечує лояльність клієнтів і є індикатором надійності підприємства.

2. Швидкість - характеризує час, за який підприємство реагує на замовлення споживача, виконує виробничі цикли та забезпечує доставку. В умовах цифрової трансформації бізнесу швидкість стала критичним фактором успіху.

3. Гнучкість - можливість оперативно змінювати обсяги виробництва, адаптувати продуктову лінійку або змінювати операційні підходи. Високий рівень гнучкості дозволяє підприємству залишатися стійким до коливань попиту та нестабільного ринкового середовища.

4. Вартість - орієнтація на зниження собівартості виробництва при збереженні якості. Збалансована вартісна стратегія дозволяє підприємству діяти конкурентоспроможно, зберігаючи прибутковість.

5. Надійність - стабільність виконання зобов'язань перед партнерами та споживачами. Це включає безперебійне постачання, відповідність стандартам і злагоджену внутрішню логістику.

Ці характеристики є точками стратегічної концентрації та визначають конкурентні пріоритети операційної стратегії.

Реалізація операційної стратегії ґрунтується на управлінні кількома функціональними блоками, які формують її основу:

1. Процеси — визначення основних технологічних, логістичних, інформаційних і сервісних процесів, які створюють цінність для клієнта. Процесний підхід дозволяє оптимізувати операційні витрати та скоротити втрати.

2. Технології — вибір технічних засобів та інноваційних рішень для забезпечення ефективності виробничих і логістичних функцій. Технології забезпечують можливість масштабування та автоматизації.

3. Людські ресурси — формування компетентної команди, мотиваційної політики, системи навчання та розвитку. Персонал виступає рушієм змін та носієм корпоративної стратегії.

4. Інфраструктура та логістика — управління внутрішньою та зовнішньою логістикою, запасами, транспортом, складським господарством, IT-інфраструктурою. Забезпечує стійкість і адаптивність системи постачання.

5. Контроль та оцінка — використання ключових показників ефективності (KPI), візуалізація результатів, інструменти моніторингу й аналітики. Постійна оцінка дає змогу своєчасно коригувати операційні рішення.

У сучасному менеджменті операційна стратегія розглядається як динамічна система, в якій ключові характеристики визначають стратегічні пріоритети, а складові — інструменти їх досягнення. Наприклад, для реалізації пріоритету "гнучкість" підприємство повинне мати гнучкі технології, мультифункціональних працівників, адаптивні логістичні схеми. Пріоритет "якість" реалізується через інвестиції в навчання персоналу, контроль якості, стандартизацію процесів [18].

Загальну структуру взаємозв'язку між характеристиками та складовими операційної стратегії проілюстровано на рисунку 1.2.



**Рис. 1.2. Модель взаємозв'язку ключових характеристик та складових операційної стратегії підприємства**

Інтенсивний розвиток цифрових технологій трансформує класичні складові операційної стратегії. Зокрема, додаються нові блоки:

- цифрова аналітика — використання великих даних (Big Data) та аналітики для прогнозування попиту, оптимізації логістичних маршрутів і управління запасами;

- автоматизація — впровадження інтелектуальних систем управління виробництвом, логістикою, документообігом;

- стійкість та екологічність — включення екологічних показників (зменшення викидів, ощадливе використання води, відновлювані джерела енергії) до пріоритетів операційної діяльності.

Операційна стратегія є цілісною системою управління ключовими елементами операційної діяльності підприємства. Її характеристики — це цілі, які формують бажаний стратегічний результат, а складові — це інструменти досягнення цього результату. Сучасна операційна стратегія повинна бути гнучкою, цифровізованою, здатною до адаптації й постійного вдосконалення. Саме така стратегія здатна забезпечити підприємству стабільність, ефективність та стійкий розвиток в умовах невизначеності.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі формування ефективної операційної стратегії є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Розглянемо ключові сучасні моделі, які використовуються для розробки операційної стратегії.

1. Модель Хейса та Вілдера. Ця модель передбачає узгодження операційної стратегії з корпоративною стратегією підприємства. Вона включає чотири рівні:

- 1) корпоративна стратегія: визначає загальний напрямок розвитку підприємства.

- 2) бізнес-стратегія: фокусується на конкретних бізнес-одинацях та їхніх конкурентних перевагах.

3) функціональна стратегія: охоплює стратегії окремих функціональних підрозділів, таких як маркетинг, фінанси, виробництво.

4) операційна стратегія: деталізує, як саме будуть реалізовані функціональні стратегії на операційному рівні.

Ця модель підкреслює важливість вертикальної інтеграції стратегій на різних рівнях управління.

2. Модель Скіннера. Скіннер запропонував концепцію "стратегічних важелів" (strategic levers), які визначають, як операційна стратегія може підтримувати загальну бізнес-стратегію. Основні стратегічні важелі включають:

- 1) якість: забезпечення високої якості продукції або послуг;
- 2) швидкість: здатність швидко реагувати на зміни в попиті;
- 3) гнучкість: можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- 4) вартість: ефективне управління витратами.

Дана модель допомагає підприємствам визначити пріоритети в операційній діяльності відповідно до обраної бізнес-стратегії.

3. Модель операційної стратегії Трейсі та Вірсема. Трейсі та Вірсем виділили три основні стратегії створення цінності для клієнтів:

- 1) операційна досконалість: фокус на ефективності та надійності операційних процесів;
- 2) лідерство в продукті: інновації та висока якість продукції;
- 3) близькість до клієнта: глибоке розуміння потреб клієнтів та індивідуальний підхід;

Підприємства мають обрати одну з цих стратегій як основну, при цьому підтримуючи прийнятний рівень за іншими напрямками.

4. Модель "4Vs" (Volume, Variety, Variation, Visibility). Ця модель аналізує чотири ключові аспекти операційної діяльності:

- 1) обсяг (Volume): кількість виробленої продукції або наданих послуг.
- 2) різноманітність (Variety): асортимент продукції або послуг.

- 3) зміни в попиті (Variation): коливання попиту з часом.
- 4) видимість (Visibility): ступінь взаємодії з клієнтами в процесі надання послуг.

Розуміння цих аспектів допомагає підприємствам адаптувати операційну стратегію до специфіки їхньої діяльності.

5. Модель "П'яти сил Портера". Хоча ця модель здебільшого використовується для аналізу конкурентного середовища, вона також має значення для формування операційної стратегії. Вона включає:

- 1) конкуренція серед існуючих гравців.
- 2) загроза нових конкурентів.
- 3) загроза заміників.
- 4) сила постачальників
- 5) сила покупців.

Розуміння цих сил дозволяє підприємствам розробити операційну стратегію, яка враховує зовнішні загрози та можливості.

6. Модель "Lean" (бережливе виробництво). Ця модель фокусується на усуненні втрат та підвищенні ефективності операційних процесів. Основні принципи включають:

- 1) цінність для клієнта: визначення того, що є цінним для клієнта;
- 2) потік створення цінності: аналіз усіх кроків у процесі створення продукту або послуги;
- 3) безперервний потік: забезпечення безперервності процесів;
- 4) витягування: виробництво продукції відповідно до попиту;
- 5) прагнення до досконалості: постійне вдосконалення процесів.

Впровадження принципів "Lean" дозволяє підприємствам підвищити ефективність та знизити витрати.

Наглядно в загальній схемі всі ці 6 моделей наведені на рис. 1.3.

Сучасні моделі формування операційної стратегії надають підприємствам інструменти для адаптації до змін у зовнішньому середовищі, підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності. Вибір конкретної

моделі або їх комбінації залежить від специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей та ресурсних можливостей.



**Рис. 1.3. Сучасні моделі формування операційної стратегії підприємства**

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що операційна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки визначає напрями організації та оптимізації операційних процесів. Її ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, продуктивність і гнучкість підприємства. Системний взаємозв’язок між характеристиками та складовими стратегії є підґрунтям для комплексного підходу до її формування. Огляд сучасних моделей — Хейса і Вілдера, Скіннера, 4Vs, Lean, Трейсі і Вірсема — дозволив виокремити підходи, що відповідають умовам адаптивного, інноваційного та ресурсно орієнтованого управління. Це свідчить про те, що операційна стратегія має формуватися на основі глибокого аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів. Отже, теоретичні основи формування операційної стратегії створюють концептуальну базу для її ефективного практичного впровадження.

## **1.2. Сучасні підходи до розробки операційної стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища**

Формування ефективної операційної стратегії передбачає не лише практичні рішення, пов'язані з організацією операційних процесів, а й обґрунтований вибір методологічної бази, на якій будується управлінська логіка підприємства. Методологічний підхід визначає логіку дій, інструменти стратегічного аналізу, методи оцінки альтернатив, принципи реалізації та контролю за результатами. У цьому контексті варто розглянути кілька найбільш поширених і ефективних підходів до розробки операційної стратегії [22].

1. Системний підхід. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну динамічну систему, яка функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. У межах цього підходу операційна стратегія формується з урахуванням усіх внутрішніх та зовнішніх елементів, що впливають на функціонування операційної підсистеми підприємства.

Ключові принципи:

- цілісність і взаємозалежність елементів операційної системи;
- багаторівнева структура стратегічного планування;
- орієнтація на довгостроковий розвиток;
- забезпечення зворотного зв'язку на всіх етапах реалізації стратегії.

Системний підхід дозволяє враховувати не лише функціональні аспекти, але й організаційні, соціальні, економічні та екологічні зв'язки.

2. Процесний підхід. Цей підхід базується на уявленні підприємства як сукупності бізнес-процесів, які створюють додану вартість. Операційна стратегія формується шляхом оптимізації та регламентації ключових процесів виробництва, постачання, обслуговування, логістики, управління якістю тощо.

Особливості процесного підходу:

- акцент на інтеграції горизонтальних зв'язків;

- використання інструментів процесного моделювання (BPMN, IDEF0 тощо);
- системи KPI для оцінки ефективності процесів;
- забезпечення прозорості операційної діяльності.

Процесний підхід широко застосовується в сучасному менеджменті, оскільки дозволяє впроваджувати Lean- і Agile-методики, знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

3. Ресурсний підхід. Ресурсний підхід зосереджується на внутрішньому потенціалі підприємства. Основна ідея полягає в тому, що саме наявні ресурси (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, інтелектуальні) є джерелом стійкої конкурентної переваги.

Визначальні риси:

- оцінка стратегічної цінності ресурсів за критеріями VRIO (цінність, рідкість, неможливість імітації, організаційна підтримка);
- інвентаризація та аналіз ресурсного потенціалу;
- побудова операційної стратегії на основі унікальних компетенцій.

Такий підхід є ефективним для підприємств, які прагнуть розвивати інноваційність, технологічну унікальність та персоніфіковану модель управління.

4. Адаптивний підхід. В умовах високої динамічності зовнішнього середовища операційна стратегія має бути не лише чітко структурованою, але й здатною швидко змінюватися відповідно до викликів. Адаптивний підхід орієнтований на гнучке реагування підприємства на зовнішні впливи.

Основні елементи:

- сценарне планування;
- ризик-менеджмент;
- стратегічна гнучкість;
- управління через проєкти.

Адаптивний підхід є особливо актуальним в умовах війни, рецесій, логістичних криз, екологічних змін тощо.

5. Інституційний підхід. Цей підхід враховує регуляторне, нормативне, соціальне та культурне середовище, в якому функціонує підприємство. У фокусі — відповідність операційної стратегії законодавчим вимогам, стандартам сталого розвитку, етичним нормам. Перевагами цього підходу є:

- підвищення довіри з боку держави, інвесторів, споживачів;
- забезпечення легітимності стратегічних рішень;
- інтеграція ESG-факторів (екологія, соціум, управління).

6. Інноваційно-цифровий підхід. Сучасні підприємства все частіше формують операційні стратегії з опорою на технології: автоматизацію, штучний інтелект, аналітику великих даних, IoT. У рамках цього підходу цифровізація є не просто інструментом, а основою операційної трансформації.

Ключові аспекти:

- цифрове моделювання процесів;
- інтеграція ERP-, CRM-, SCM-систем;
- використання цифрових близнюків (Digital Twins);
- штучний інтелект для прогнозування попиту, оптимізації логістики, управління ресурсами.

Для візуального сприйняття перелічені підходи окреслені на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Методологічні підходи до формування операційної стратегії підприємства**

Формування операційної стратегії має ґрунтуватися на чітко обраній методології, яка відповідає цілям, умовам функціонування підприємства та зовнішнім викликам. У реальній практиці ефективними є комбіновані підходи, які поєднують системність, процесність, ресурсну орієнтацію та адаптивність, доповнену цифровими інструментами. Вибір конкретного підходу залежить від галузевої специфіки, масштабу бізнесу та його стратегічних амбіцій.

У сучасних умовах зовнішнє середовище виступає визначальним чинником, що формує межі, можливості й обмеження для стратегічного управління операційною діяльністю підприємств. Вплив середовища не є статичним — він змінюється залежно від політичної ситуації, стану економіки, соціальних тенденцій, технологічного прогресу, екологічних викликів і глобалізаційних процесів. Відповідно, стратегічне планування операційної діяльності не може здійснюватися у відриві від зовнішніх умов, а має спиратися на постійний моніторинг і прогнозування змін у макро- та мікросередовищі.

Підприємства, що орієнтовані на довготривалий розвиток, повинні мати здатність адаптувати свої операційні стратегії до таких змін, швидко трансформувати виробничі потужності, переглядати логістику, управління запасами, підхід до обслуговування клієнтів і ресурсну політику. Така адаптивність вимагає чіткого розуміння зовнішніх загроз і можливостей, які необхідно своєчасно ідентифікувати в процесі стратегічного аналізу.

У процесі стратегічного планування надзвичайно важливо враховувати економічну ситуацію в країні та регіоні, зокрема інфляційні процеси, доступність кредитних ресурсів, рівень купівельної спроможності споживачів, умови оподаткування, державну підтримку та інвестиційний клімат. Економічні показники безпосередньо впливають на витрати, ціноутворення, структуру попиту і формують операційні ризики, які потрібно враховувати при формуванні стратегії [27].

Військовий конфлікт, який триває в Україні, став яскравим прикладом радикального впливу зовнішнього середовища на операційні процеси підприємств. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних маршрутів,

нестабільність постачання ресурсів, дефіцит робочої сили та загроза безпеці об'єктів виробництва вимагають невідкладного реагування з боку менеджменту. Водночас зростає роль державного регулювання, координації з органами влади, участі в програмах підтримки, співпраці з міжнародними донорами.

Також істотний вплив мають технологічні фактори: поява нових інформаційних рішень, автоматизація операцій, розширення можливостей цифрової логістики та використання штучного інтелекту у виробництві та управлінні. Підприємства, які своєчасно інтегрують сучасні технології у свою операційну діяльність, здобувають перевагу в точності, швидкості, гнучкості та масштабованості виробничих процесів. Проте рівень доступу до таких технологій, готовність персоналу до змін, вартість впровадження та регуляторні бар'єри створюють різний рівень сприйняття змін на підприємствах.

Не менш вагомими є соціальні аспекти зовнішнього середовища. Зміни в структурі населення, рівень урбанізації, демографічні тренди, очікування споживачів, зростання попиту на екологічно чисту продукцію та відповідальне виробництво формують нові орієнтири для операційної стратегії. Підприємство, що не бере до уваги соціальні вимоги, з часом може втратити частину ринку або зазнати репутаційних втрат. Особливо це актуально в аграрному секторі, де зростає значення прозорості виробничого процесу, сертифікації, дотримання трудових стандартів і соціальної відповідальності.

У цьому контексті надзвичайно важливою стає інтеграція аналізу зовнішнього середовища в усі етапи стратегічного планування: від постановки мети й формулювання місії до вибору тактичних інструментів реалізації операційної стратегії. Методи стратегічного аналізу, такі як PEST-, STEEP-, SWOT-аналіз, ланцюг вартості Портера, аналіз галузевого середовища, дають змогу структуровано оцінити вплив зовнішніх чинників і забезпечити управлінську реакцію на ризики та можливості [32].

Особливої ваги набуває здатність підприємства працювати з невизначеністю. У стратегічному плануванні доцільно передбачати сценарії розвитку подій — від оптимістичного до кризового — і формувати операційні

рішення, які будуть ефективними за різних умов. Такий підхід вимагає високого рівня стратегічної культури, гнучкості менеджменту, здатності швидко змінювати бізнес-моделі, структуру постачання, організацію праці й розподіл ресурсів.

Таким чином, зовнішнє середовище — це не лише фактор, який потрібно враховувати, а й активний елемент управлінського процесу, що визначає форму і зміст операційної стратегії. Уміння підприємства читати сигнали зовнішнього світу, адаптуватися до них і вбудовувати їх у внутрішню логіку діяльності є показником його стратегічної зрілості. У сучасних умовах саме такий підхід дає змогу не лише вижити в нестабільному середовищі, а й перетворити виклики на нові можливості для розвитку.

Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, де ключовими умовами стійкого розвитку є здатність до інновацій та оперативної адаптації до змін. Операційні стратегії нового покоління все частіше інтегрують у себе не лише класичні засади виробничого менеджменту, а й комплекс інноваційно-технологічних, організаційних та екологічно орієнтованих рішень, що формують нову якість управління виробничими системами. Їхня головна особливість полягає у взаємопов'язаності гнучкого управління, технологічної модернізації, підвищення стійкості до ризиків і дотримання принципів сталого розвитку.

Інноваційні технології в операційній стратегії відіграють роль каталізатора ефективності. Йдеться не лише про автоматизацію чи цифровізацію виробничих процесів, а й про принципово нові підходи до побудови операційної системи: використання прогностичної аналітики, хмарних рішень, блокчейн-механізмів для логістичних ланцюгів, систем штучного інтелекту для планування. Завдяки цьому виробництво стає більш керованим, прозорим і орієнтованим на швидке досягнення результату. У сфері аграрного бізнесу це виявляється в точному землеробстві, GPS-моніторингу техніки, сенсорному контролі вологи та використанні дронів для обробки полів.

Разом з тим, важливим чинником ефективності операційної стратегії є гнучке управління. Це стосується як виробничої адаптації до змін у попиті, так і організаційної перебудови під нові виклики. Підприємства все частіше переходять до використання гнучких методик управління, таких як Agile, Scrum або Kanban. Їхнє застосування в операційній сфері дозволяє прискорити цикли прийняття рішень, зменшити бюрократію, надати більше повноважень виконавцям і підвищити відповідальність за результат. Гнучке управління дає змогу оперативного перерозподіляти ресурси, коригувати виробничі програми та адаптувати логістику в режимі реального часу.

Організаційна адаптивність, як третій компонент інноваційно-адаптивної стратегії, полягає у здатності підприємства змінювати структуру, комунікаційні канали та підходи до управління персоналом. Це проявляється у переході до горизонтальних структур, створенні міжфункціональних команд, формуванні культури змін, гнучкому графіку роботи та розвитку цифрової компетентності працівників. Сучасна операційна система передбачає не лише технічну модернізацію, а й зміну управлінської філософії, що дозволяє швидше реагувати на ринкові виклики та зберігати ефективність у кризових умовах.

Особливе місце в операційній стратегії займає компонент сталого розвитку. Сучасні виробничі системи мають враховувати не лише економічні, але й екологічні та соціальні критерії ефективності. Це означає зменшення викидів, оптимізацію споживання енергії, дотримання трудових стандартів, прозору політику щодо відходів та інтеграцію принципів циркулярної економіки. Орієнтація на ESG-параметри (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) дедалі частіше стає обов'язковою вимогою з боку інвесторів, партнерів і міжнародних програм фінансування.

Сукупність зазначених елементів проілюстровано на рисунку 1.5, який демонструє ядро інноваційно-адаптивної операційної стратегії та її ключові складові.



**Рис. 1.5. Інноваційні та адаптивні елементи сучасних операційних стратегій**

Таким чином, операційна стратегія в умовах невизначеності та високої конкуренції має будуватися не лише на класичних принципах оптимізації, а й на інноваціях, адаптивності, екологічній відповідальності та гнучкості. Саме поєднання цих елементів формує конкурентні переваги підприємства й забезпечує його життєздатність у довгостроковій перспективі.

Формування стратегії має передбачати врахування ризиків, адаптивність до змін і здатність до трансформацій у відповідь на зовнішні виклики.

Визначальними елементами сучасної операційної стратегії виступають інноваційність і адаптивність. Вони реалізуються через цифрові технології, організаційну гнучкість, новітні підходи до управління якістю, сталий розвиток і соціальну відповідальність. Сукупність цих характеристик формує основу конкурентоспроможності підприємства та визначає його готовність до динамічної економічної реальності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ СТОВ «АКЦЕНТ-АГРО»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності СТОВ «Акцент-Агро»**

Формування ефективної операційної стратегії неможливе без комплексного вивчення реального стану підприємства, його ресурсного потенціалу, структури управління, виробничих процесів, ринкової позиції та наявних викликів. Саме аналіз внутрішнього середовища дає змогу виявити «вузькі місця» в операційній системі, а також визначити напрями для стратегічного вдосконалення. У цьому контексті важливе значення має оцінка чинної моделі операційної діяльності, динаміки її ефективності, рівня використання ресурсів і здатності підприємства до адаптації в умовах змін.

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Акцент-Агро» є сучасним агропромисловим підприємством, що функціонує в межах Дніпровського району Дніпропетровської області. Специфіка його операційної діяльності зумовлена сезонністю виробничих циклів, залежністю від природно-кліматичних факторів, обмеженістю трудових ресурсів і високою чутливістю до змін цін на сировину, паливо й добрива. Окрім цього, підприємство функціонує в умовах загальнонаціональних ризиків, зумовлених військовими діями, порушеннями логістичних зв'язків і нестабільністю ринку сільськогосподарської продукції.

Підприємство функціонує на правах юридичної особи, має статус товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу. Господарська діяльність підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України та установчих документів.

СТОВ «Акцент-Агро» спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, а також провадить діяльність з обробітку ґрунту, посіву, внесення добрив, збирання врожаю, зберігання та реалізації продукції. Основні сільськогосподарські культури, що вирощуються на підприємстві, включають пшеницю, ячмінь, соняшник, кукурудзу та ріпак. Завдяки поєднанню зернової та олійної спеціалізації господарство забезпечує диверсифікацію виробничих ризиків і формує гнучку структуру посівних площ.

Підприємство використовує у своїй діяльності орендовані земельні ділянки сільськогосподарського призначення. Земельний банк підприємства формується за рахунок довгострокових договорів оренди з фізичними особами — власниками земельних паїв. Уся оброблювана площа оснащена сучасною сільськогосподарською технікою, що дозволяє здійснювати високоякісний обробіток ґрунту та ефективно організовувати виробничі процеси.

Для оцінки виробничих можливостей СТОВ «Акцент-Агро» важливим є аналіз динаміки земельного фонду підприємства, який є основним елементом формування сільськогосподарського потенціалу. Земельні ресурси є базовим фактором у системі операційного управління, оскільки саме від їх площі, структури та ефективного використання залежить обсяг продукції, виробниче навантаження на технічні засоби, потреба в ресурсах і дохідна частина діяльності. У таблиці 2.1 наведено дані про зміну загальної площі земель, сільськогосподарських угідь, площі ріллі та багаторічних насаджень за період 2022–2024 років.

**Таблиці 2.1**

**Динаміка використання та структури земельного банку СТОВ  
«Акцент-Агро»**

Показники	Роки			2024 у % до 2022
	2022	2023	2024	
Земельний фонд підприємства, га	3477,5	3477,5	3412,0	107,91
Сільськогосподарські угіддя, га	3477,5	3477,5	3412,0	107,91
Площа ріллі, га	3477,5	3477,5	3412,0	107,91
Площа багаторічних насаджень, га	10,0	11,0	12,5	137,50

Таблиця 2.1 демонструє відносну стабільність загального земельного фонду підприємства, при цьому у 2024 році спостерігається незначне зменшення його обсягів порівняно з 2022 роком. Незважаючи на скорочення ріллі, частка багаторічних насаджень зростає, що свідчить про диверсифікацію структури посівів і можливу переорієнтацію на сади або ягідники, що мають вищу ринкову вартість. Показник «2024 у % до 2022» за всіма основними категоріями свідчить про помірне зростання у відносному вимірі, що може бути пов'язано з уточненням даних про використання земель та структурними агротехнічними змінами. Загалом ситуація із земельним забезпеченням підприємства залишається контрольованою, а тенденції можуть свідчити про стратегічне коригування під операційні потреби.

Поряд із загальною динамікою земельного фонду важливим напрямом аналізу є оцінка змін у структурі посівних площ, оскільки саме культуральне наповнення сільськогосподарських угідь визначає обсяги виробництва, технологічне навантаження та фінансову результативність підприємства. Зміни в структурі посівів відображають стратегічні пріоритети господарства, його орієнтацію на ринок, адаптацію до кліматичних умов та наявність ресурсного забезпечення. У таблиці 2.2 наведено динаміку використання посівних площ СТОВ «Акцент-Агро» за період 2022–2024 рр. з деталізацією по основних культурах.

Аналізуючи таблицю 2.2, варто відзначити, що найбільшу частку в структурі посівних площ традиційно займають зернові культури, зокрема озима пшениця, площі під якою у 2024 році значно зросли. Це може свідчити про посилення орієнтації підприємства на стабільний збут зернової продукції, а також про ефективну організацію осінньо-зимового сівозмінного циклу. Водночас зменшення посівів кукурудзи та гречки, а також нестабільні показники по ячменю й сорго вказують на чутливість підприємства до ринкових та погодних факторів.

Серед технічних культур найбільшу площу стабільно займає соняшник, що відповідає загальноукраїнському тренду. Значне зростання посівів озимого

ріпаку у 2024 році на фоні нульових значень у 2023 році свідчить про спробу підприємства диверсифікувати культуральний склад та збільшити валову виручку з одиниці площі. Також у структурі посівів з'являється соя, яка раніше не вирощувалася, що можна трактувати як прагнення освоїти нові ринкові ніші та впровадити сучасні підходи до агротехнологій.

Таблиці 2.2

**Структурна динаміка площ під основними культурами в СТОВ  
«Акцент-Агро»**

Види культур	Роки			2024 у % до 2022
	2022	2023	2024	
Загальна площа зернових, га	1610	895	1758	110,1
Озима пшениця, га	1300	203,5	1559,5	122
Ярий ячмінь, га	0	286,5	70,5	–
Озимий ячмінь, га	150	0	26	18
Кукурудза на зерно, га	140	344	0	–
Гречка, га	20	0	0	–
Сорго, га	0	61	102	–
Загальна площа техн. культур, га	1377,5	1250	1354	98,3
Соняшник, га	1227,5	1250	1122,5	92,5
Ріпак озимий, га	150	0	175	116,7
Соя, га	0	0	56,5	–
Овочі відкритого ґрунту, га	34	34,5	25,5	76,5
Плодові насадження, га	9	9	5	57,6

Поступове скорочення площ під овочами відкритого ґрунту та плодовими насадженнями пояснюється, імовірно, зниженням економічної ефективності цих напрямів або високими витратами на їх обслуговування.

У цілому, динаміка посівних площ демонструє прагнення СТОВ «Акцент-Агро» до оптимізації сівозмін, концентрації на найбільш прибуткових культурах, а також поступового впровадження нових аграрних практик з урахуванням ринкової кон'юнктури та наявного ресурсного забезпечення.

Після аналізу структури посівних площ доцільно перейти до оцінки реальних результатів виробничої діяльності підприємства у фізичних

показниках. Це дозволяє не лише встановити фактичну результативність сільськогосподарського виробництва, а й виявити закономірності щодо ефективності реалізації продукції. У таблиці 2.3 подано обсяги виробництва та реалізації основних видів сільськогосподарської продукції СТОВ «Акцент-Агро» за період 2022–2024 років.

Таблиці 2.3

**Динаміка виробництва та збуту сільськогосподарської продукції в  
СТОВ «Акцент-Агро»**

Показники	2022, Виробн.	2023, Виробн.	2024, Виробн.	2022, Збут	2023, Збут	2024, Збут
Зернові культури, т	4217,8	1587,2	5088,9	2699,4	1783,9	3014,4
Насіння соняшнику, т	3644,4	2687,8	2804,4	4512,2	3286,1	1540,6
Картопля, т	0,0	41,7	12,2	0,0	16,7	6,1
Овочева продукція, т	993,3	1133,3	805,0	675,6	992,8	472,8
Плоди та ягоди, т	34,4	34,4	16,7	25,0	31,1	23,3
Загальна маса худоби та птиці, т	41,7	37,4	12,8	29,4	27,7	16,7
Велика рогата худоба (ВРХ), т	1,1	0,2	0,0	3,3	0,5	0,0
Свині, т	40,6	37,2	12,8	26,1	27,2	16,7
Мед натуральний, т	1,5	1,4	0,7	-	-	-

Аналіз таблиці свідчить про домінування продукції рослинництва у структурі валового виробництва. Основну масу становлять зернові культури, зокрема озима пшениця та кукурудза, які забезпечують значну частину прибутку підприємства. У 2024 році відзначається зростання виробництва зернових порівняно з 2023 роком, що свідчить про поліпшення агротехнічних умов або більш сприятливу врожайність. Однак частка реалізованої продукції не завжди відповідає обсягу виробництва, що може бути зумовлено залишками на складах, змінами у ринковій кон'юнктурі або обмеженими можливостями збуту.

Значну частку у виробничому портфелі займає соняшник, обсяги якого залишаються стабільно високими, хоча темпи реалізації в 2024 році суттєво знизились, що, ймовірно, свідчить про перенасичення ринку або ціновий спад. Серед інших культур варто виділити овочеву продукцію, показники якої демонструють помірне зниження в останній рік, що може бути пов'язано з оптимізацією сівозміни або складнощами у зберіганні та транспортуванні.

Щодо продукції тваринництва, то підприємство демонструє тенденцію до скорочення її обсягів. Зменшення виробництва свинини та повне припинення вирощування ВРХ у 2024 році свідчать про слабкість тваринницького напрямку в загальній стратегії СТОВ «Акцент-Агро». Водночас виробництво меду зберігається на невисокому, але стабільному рівні.

Загалом, структура виробництва й реалізації свідчить про рослинницьку спеціалізацію підприємства з акцентом на експортно-орієнтовані культури. При цьому наявні ознаки недостатньої рентабельності деяких напрямів, зокрема картоплярства та тваринництва, що має бути враховано при стратегічному плануванні операційної діяльності в майбутньому.

Після розгляду динаміки виробництва та реалізації продукції логічним етапом аналізу є оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання. Саме людський капітал є ключовим чинником реалізації операційної стратегії, особливо в аграрному виробництві, де велика частина робіт залежить від сезонних навантажень, рівня кваліфікації персоналу та ступеня механізації праці. У таблиці 2.4 відображено динаміку основних кадрово-трудова показників СТОВ «Акцент-Агро» за 2022–2024 роки.

Аналіз таблиці свідчить, що за досліджуваний період загальна чисельність працівників підприємства скоротилася з 61 до 51 особи, що становить 82,8% від рівня 2022 року. При цьому кількість зайнятих у рослинництві зросла майже на 28%, що пояснюється акцентом підприємства на розширення площ під сільськогосподарськими культурами та активізацію операцій у польовий період. Натомість чисельність персоналу в тваринництві

зменшилася вдвічі, що є свідченням згортання або мінімізації цього напрямку діяльності.

Загальний обсяг відпрацьованих людино-годин демонструє незначне зниження, але річне навантаження на одного працівника зросло з 1636 до 1858 людино-годин, що свідчить про підвищення інтенсивності праці та, ймовірно, оптимізацію штату. Варто відзначити зростання фонду оплати праці у 2024 році до понад 13 млн грн, що є зростанням у 1,8 раза порівняно з 2022 роком.

Таблиці 2.4

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів СТОВ «Акцент-Агро»**

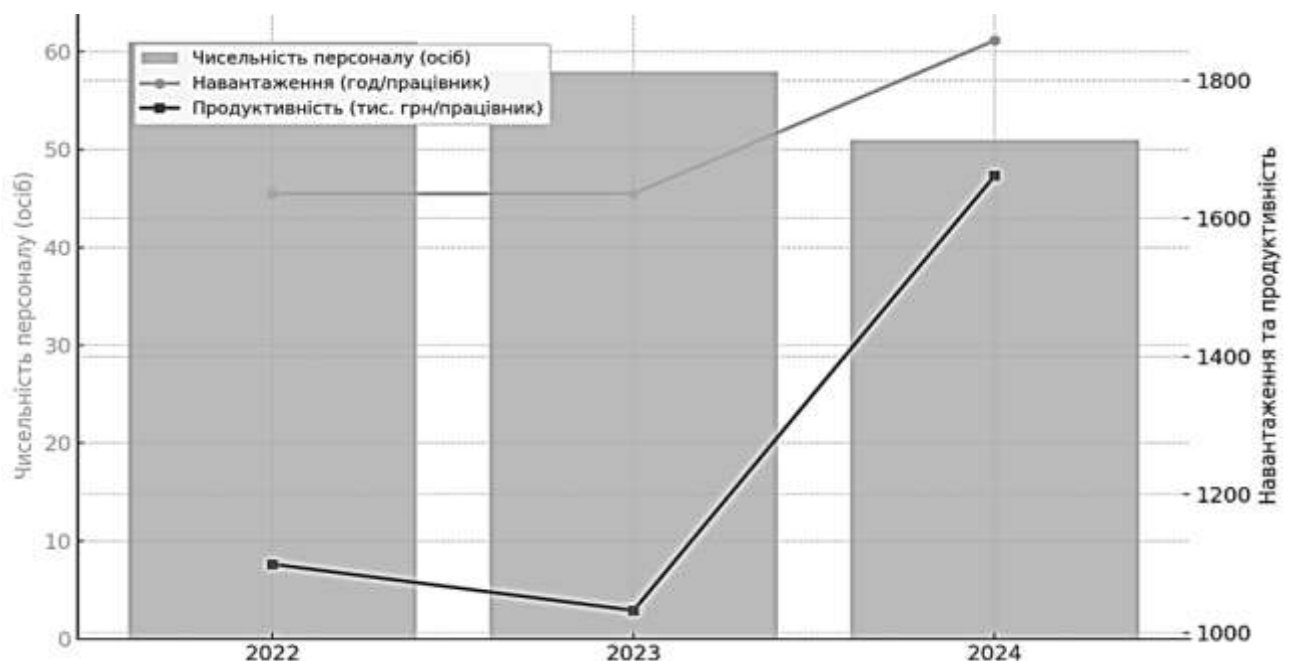
Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Обсяг валової продукції (тис. грн)	132995	118686	167834	125,1
Загальна чисельність персоналу (осіб)	60	58	51	82,8
Працівники рослинництва (осіб)	29	35	37	127,8
Працівники тваринництва (осіб)	6	3	3	49,9
Загальна кількість людино-годин	89979	85529	85300	94,4
Фонд заробітної плати (тис. грн)	7240	10185	13195	181,1
Річна зарплата 1 працівника (грн)	59835	88 565	130 645	217,2
Середньомісячна зарплата (грн)	5985	7380	10885	196,3
Продуктивність праці (тис. грн)	1099	1032	1662	150,1
Річне навантаження на 1 працівника (люд.-год.)	1636	1636	1858	112,5
Запас робочого часу (люд.-год.)	94015	89354	89324	94,8
Коефіцієнт використання наявних трудових ресурсів	0,96	0,97	0,96	100,0

Значне зростання середньомісячної заробітної плати з 5985 грн до 10885 грн (+96,3%) і відповідне зростання річної оплати свідчать про підвищення соціальної стабільності та збереження мотивації персоналу. Разом із тим, зросла і продуктивність праці: у 2024 році вона сягнула 1662 тис. грн на одного працівника, що на 50% перевищує показник базового року.

Коефіцієнт використання трудових ресурсів залишався стабільним на рівні 0,96–0,97, що свідчить про високий ступінь залученості персоналу в господарську діяльність. Незважаючи на скорочення загальної чисельності працівників, підприємство зуміло зберегти стабільний рівень використання трудового потенціалу та суттєво підвищити економічну віддачу кожного працівника. Структури управління підприємством наведені в додатках А і Б.

Загалом кадрово-трудова ситуація в СТОВ «Акцент-Агро» демонструє тенденцію до оптимізації: скорочення персоналу компенсується зростанням інтенсивності праці та ефективності використання ресурсів. Це створює передумови для подальшої модернізації операційної системи та адаптації до сучасних викликів в аграрному секторі.

Загальна оцінка показників забезпеченості трудовими ресурсами та рівня їх використання дозволяє зробити висновки про зростання інтенсивності праці на фоні скорочення кількісного складу персоналу. Для кращого візуального уявлення про взаємозв'язок між чисельністю працівників, річним навантаженням та продуктивністю праці доцільно звернутися до рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Залежність між чисельністю працівників, навантаженням та продуктивністю праці**

Дані рис. 2.1 демонструють чітку тенденцію: зі зменшенням чисельності працівників упродовж 2022–2024 років спостерігається одночасне зростання як

середньорічного навантаження на одного працівника (люд.-год.), так і рівня продуктивності праці, що вимірюється обсягом валової продукції на одного працівника. Зокрема, при скороченні персоналу на 16% навантаження зросло на 13,5%, а продуктивність – на понад 50%. Така динаміка свідчить про ефективну оптимізацію трудового потенціалу та покращення організації виробничих процесів.

Цей результат може бути зумовлений запровадженням більш раціональних форм праці, зростанням технічної озброєності, підвищенням мотивації працівників через збільшення заробітної плати, а також переорієнтацією підприємства на більш ресурсоефективні види діяльності. Варто зауважити, що стабільний коефіцієнт використання трудових ресурсів на рівні 0,96–0,97 упродовж трьох років свідчить про системну роботу з персоналом без надмірних втрат продуктивного часу. Отже, підприємство демонструє ознаки збалансованого переходу від екстенсивної до інтенсивної моделі використання трудових ресурсів, що відповідає принципам сучасної операційної стратегії.

Підсумовуючи результати аналізу трудових ресурсів та їх ролі в підвищенні операційної ефективності, доцільно перейти до розгляду матеріально-технічної бази підприємства як одного з ключових чинників формування та реалізації операційної стратегії. Основні виробничі фонди є матеріальним фундаментом сільськогосподарської діяльності та суттєво впливають на обсяги виробництва, ефективність праці, вибір технологій та інтенсивність використання ресурсів. Відповідні показники наведено в табл. 2.5.

Аналіз таблиці 2.5 свідчить, що вартість основних засобів у 2024 році становила 16 735,0 тис. грн, що вдесятеро менше порівняно з 2022 роком. Така зміна може бути зумовлена як переоцінкою активів, так і вибуттям окремих об'єктів основних фондів або переходом на орендні форми користування технікою. Водночас обсяг валової продукції зріс майже на 25% до 167 834,0 тис. грн, що свідчить про загальне підвищення виробничої ефективності.

## Таблиці 2.5

**Аналіз складу, структури та результативності використання  
основних фондів підприємства**

Характеристика основних засобів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість ОЗ (тис. грн)	148542,5	161435,0	16735,0	10,8
Обсяг валової продукції (тис. грн)	132994,5	118685,5	167834,0	124,7
Середньорічна чисельність персоналу (осіб)	60	58	51	82,9
Фондозабезпеченість (тис. грн. на 100га)	21355,0	23210,0	24520,0	115,2
Фондоозброєність (тис. грн. на одного зайнятого)	1227,5	1403,5	1656,5	135,2
Фондовіддача (грн. продукції/грн ОЗ)	0,98	0,80	1,13	116,2
Фондоємність (грн. ОЗ/грн продукції)	1,23	1,50	1,04	87,8

Середньорічна чисельність працівників скоротилася з 60 до 51 особи, що супроводжувалося зростанням фондоозброєності – з 1227,5 до 1656,5 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про технічне переоснащення та збільшення забезпечення праці основними засобами. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо фондозабезпеченості (на 100 га), яка за три роки зросла з 21 355,0 до 24 520,0 тис. грн.

Особливу увагу заслуговують показники ефективності використання основних засобів. Зокрема, фондовіддача в 2024 році досягла 1,13 грн продукції на кожну гривню вартості основних засобів, що є позитивним сигналом і свідчить про зростання результативності використання наявного технічного потенціалу. Натомість фондоємність зменшилася з 1,23 до 1,04 грн витрат на основні засоби на 1 грн продукції, що вказує на підвищення економічної віддачі технічного ресурсу. Попри скорочення вартості основних засобів, підприємство демонструє зростання виробничої ефективності, підвищення результативності використання техніко-технологічного потенціалу та формування більш раціональної структури капіталу. Це створює основу для подальшої модернізації виробництва та реалізації ефективної операційної стратегії.

У цілому, управління діяльністю підприємства здійснюється централізовано. Основні управлінські функції реалізуються директором підприємства, а також керівниками функціональних підрозділів. Бухгалтерський облік ведеться відповідно до національних стандартів, система фінансового контролю базується на поточному моніторингу витрат, аналізі рентабельності окремих напрямків виробництва та контролі за обігом оборотного капіталу.

Основними каналами збуту продукції є реалізація на внутрішньому ринку через контракти з переробними підприємствами, зернотрейдерами та локальними аграрними кооперативами. Підприємство періодично бере участь у тендерах, а також укладає попередні угоди (форвардні контракти) для зменшення ризиків сезонної волатильності цін. Продукція реалізується на умовах самовивозу або з використанням власного та орендованого транспорту.

## **2.2. Діагностика чинної операційної стратегії та результативності її реалізації**

Формування та реалізація операційної стратегії є ключовим елементом забезпечення стабільного функціонування аграрного підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вона відображає здатність господарства адаптуватися до змін, ефективно використовувати наявні ресурси та досягати поставлених виробничих і економічних цілей. Операційна стратегія охоплює як поточні дії щодо організації основних процесів, так і середньострокові рішення щодо структури виробництва, рівня механізації, обсягів витрат, системи постачання та реалізації продукції.

У сучасних умовах сільськогосподарське виробництво характеризується високою невизначеністю, пов'язаною із впливом кліматичних факторів, коливанням цін на ресурси та нестабільністю ринку збуту. Тому здатність підприємства гнучко адаптувати операційні підходи, підтримувати ефективне планування та раціональне ресурсне забезпечення набуває особливого

значення. Визначення сильних і слабких сторін чинної операційної стратегії дозволяє не лише оцінити поточну ефективність управлінських рішень, а й сформулювати передумови для стратегічного оновлення всієї виробничої системи.

Загальна характеристика основних фондів та ефективність їх використання є важливими елементами операційної стратегії підприємства. Водночас, повноту оцінки економічної результативності забезпечує розгляд узагальнених фінансово-виробничих показників, які дозволяють визначити прибутковість, рівень витрат, ресурсне навантаження та ефективність господарської діяльності в цілому. У таблиці 2.6 наведено динаміку ключових фінансових індикаторів діяльності СТОВ «Акцент-Агро» за 2022–2024 роки.

**Таблиці 2.6**

**Оцінка ефективності виробничо-фінансової діяльності та економічної стійкості СТОВ «Акцент-Агро» у динаміці**

Фінансові показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Виручка від реалізації продукції (тис. грн)	197675	145290	121505	60,4
Отриманий прибуток (тис. грн)	78110	55850	27500	34,1
Прибуток на одного працівника (тис. грн)	1301,8	962,9	539,2	41,4
Вартість ОЗ на 1 га с.-г. угідь (тис. грн)	21355	23210	24520	113,7
Витрати на 1 га угідь (грн)	151830	96790	105630	68,5

Дані таблиці свідчать про тенденцію до зниження фінансових результатів підприємства у 2024 році порівняно з базовим періодом. Зокрема, обсяг виручки від реалізації зменшився до 121 505 тис. грн, що становить лише 60,4% від рівня 2022 року. Скорочення прибутку ще суттєвіше: він знизився майже втричі — з 78 110 тис. грн у 2022 році до 27 500 тис. грн у 2024 році (34,1% до базового рівня).

Подібна ситуація спостерігається і щодо прибутку на одного працівника: у 2024 році цей показник склав 539,2 тис. грн, що майже у 2,5 раза менше, ніж у

2022 році. Це може свідчити про зниження рентабельності діяльності, обмеження доступу до прибуткових ринків або підвищення витрат на одиницю продукції.

Разом із тим, підприємству вдалося забезпечити стабільне зростання технічної оснащеності: вартість основних засобів у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь зросла з 21 355 до 24 520 тис. грн. Водночас витрати на 1 гектар скоротилися з 151 830 грн у 2022 році до 105 630 грн у 2024 році, що може бути результатом реалізації заходів із оптимізації витрат, модернізації виробництва або зміни у структурі вирощуваних культур.

Загалом, аналіз фінансових результатів діяльності свідчить про суперечливу динаміку: з одного боку, спостерігається технічне зміцнення та зменшення витрат на площу, з іншого — зниження виручки та прибутку, що потребує перегляду існуючої операційної стратегії та пошуку нових точок зростання.

У структурі підприємства функціонують підрозділи з рослинництва, технічного обслуговування, логістики, складського господарства та управління персоналом. Загальна чисельність працівників, як правило, змінюється залежно від сезону, що зумовлено циклічністю аграрного виробництва. Основу кадрового потенціалу складають фахівці з досвідом у сфері агрономії, механізації, бухгалтерського обліку та логістичного забезпечення.

Далі доцільно зосередити увагу на оцінці ефективності використання матеріально-технічних ресурсів у межах основної виробничої галузі — рослинництва. Саме ця сфера формує основу операційної діяльності СТОВ «Акцент-Агро» та забезпечує переважну частину обсягу реалізації продукції.

З точки зору матеріально-технічної бази, СТОВ «Акцент-Агро» має у своєму розпорядженні трактори, зернозбиральні комбайни, сівалки, розкидачі добрив, оприскувачі, культиватори, плуги та іншу ґрунтообробну техніку. Частина технічних операцій виконується із залученням аутсорсингових послуг — переважно у пік польових робіт. Важливим елементом операційної

структури є наявність складських приміщень для зберігання продукції, а також приміщень для зберігання паливно-мастильних матеріалів, добрив і насіння.

У табл. 2.7 представлено ключові показники, які характеризують результативність застосування матеріальних витрат, амортизаційних нарахувань і ресурсної віддачі в галузі рослинництва.

**Таблиця 2.7**

**Оцінка ефективності використання матеріально-технічних ресурсів у галузі рослинництва**

Фінансові показники використання МТР	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 у % до 2022
Вартість валової продукції рослинництва (тис. грн)	112046,0	126161,5	161837,0	143,3
Сумарні матеріальні витрати (тис. грн)	60563,5	50585,0	78142,0	127,9
Амортизаційні відрахування (тис. грн)	16559,5	20757,5	21873,0	131,0
Матеріаломісткість продукції (грн/грн)	0,5	0,4	0,5	88,2
Продукція на 1 грн матеріальних витрат (грн)	1,9	2,5	2,1	110,8

Після аналізу інтегральних фінансово-економічних показників діяльності підприємства доцільно зосередити увагу на оцінці ефективності використання матеріально-технічних ресурсів у межах основної виробничої галузі — рослинництва. Саме ця сфера формує основу операційної діяльності СТОВ «Акцент-Агро» та забезпечує переважну частину обсягу реалізації продукції. У таблиці 2.7 представлено ключові показники, які характеризують результативність застосування матеріальних витрат, амортизаційних нарахувань і ресурсної віддачі в галузі рослинництва.

Як свідчать дані таблиці, протягом 2022–2024 років відбулося суттєве зростання вартості валової продукції рослинництва: з 112 046,0 тис. грн у 2022 році до 161 837,0 тис. грн у 2024 році (+43,3%). Це свідчить про загальну позитивну динаміку виробничого обсягу в цій галузі. Водночас зросли й

сумарні матеріальні витрати — з 60 563,5 до 78 142,0 тис. грн (+27,9%), що є логічним наслідком збільшення обсягів виробництва та потреби в ресурсному забезпеченні.

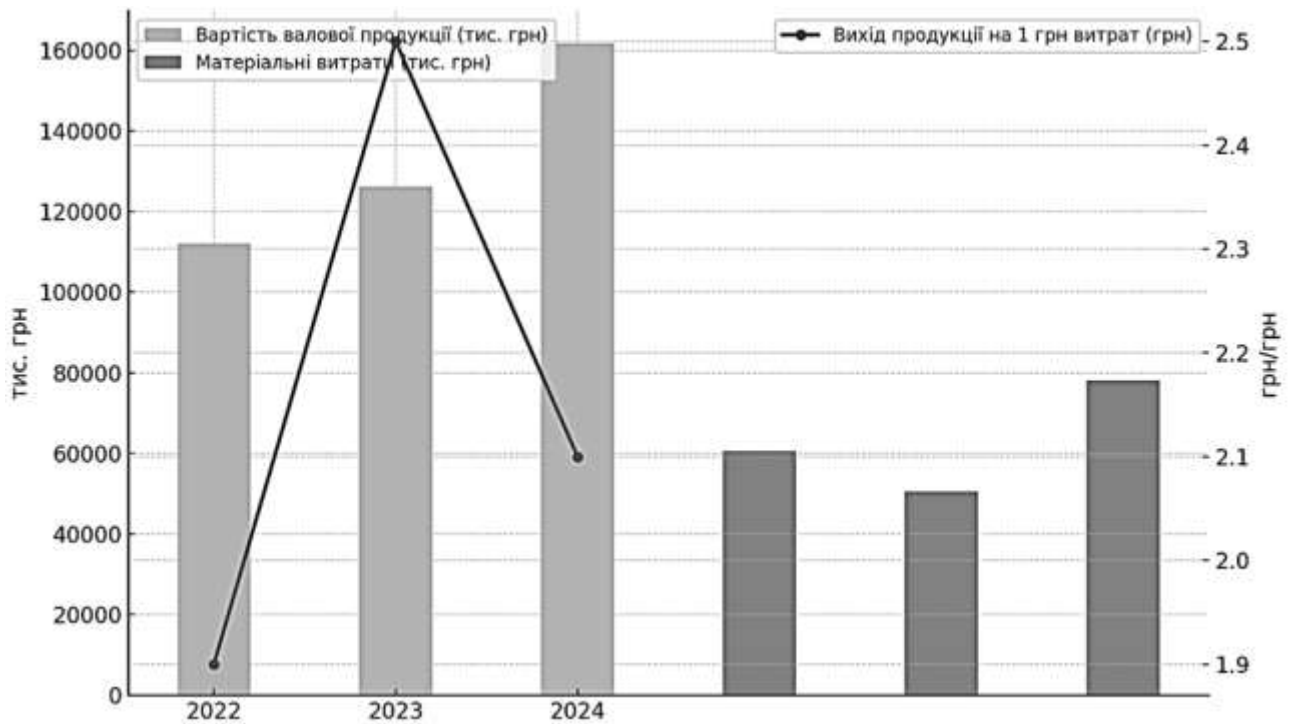
Показник амортизаційних відрахувань зростав більш помірно — на 31%, що свідчить про певну стабільність структури основних засобів та контрольоване оновлення технічного парку. Важливим є збереження сталого рівня матеріаломісткості: у 2024 році вона становила 0,5 грн/грн, що співвідноситься з базовим показником 2022 року (88,2% до початкового рівня), а також свідчить про відсутність погіршення ресурсної ефективності.

Показник віддачі продукції на 1 грн матеріальних витрат знизився порівняно з 2023 роком, але залишився вищим, ніж у 2022-му — 2,1 грн проти 1,9 грн відповідно. Це може свідчити про ефективне використання ресурсів попри збільшення витрат, що частково компенсується зростанням урожайності або удосконаленням технологій.

Таким чином, за підсумками 2024 року СТОВ «Акцент-Агро» демонструє позитивну динаміку результативності використання матеріально-технічних ресурсів у рослинництві, що вказує на поступове зміцнення операційного потенціалу та підвищення рівня технологічної ефективності в базовій галузі підприємства.

Узагальнення даних про використання матеріально-технічних ресурсів у рослинництві дозволяє не лише оцінити ефективність їх застосування, а й виявити ключові тенденції змін у динаміці. Для візуалізації взаємозв'язку між обсягами валової продукції, рівнем матеріальних витрат та ефективністю їх використання побудовано рисунок 2.2.

Як видно з рисунка 2.2, протягом 2022–2024 років вартість валової продукції в галузі рослинництва демонструвала стабільну тенденцію до зростання — від 112 046 тис. грн у 2022 році до 161 837 тис. грн у 2024 році. При цьому матеріальні витрати не зростали пропорційно: у 2023 році вони навіть знизилися, а в 2024-му підвищилися лише до 78 142 тис. грн, що свідчить про зростання операційної ефективності.



**Рис. 2.2. Динаміка валової продукції та матеріальних витрат у рослинництві**

Особливу аналітичну цінність має графік динаміки виходу продукції на 1 грн матеріальних витрат. У 2023 році цей показник досяг найвищого рівня — 2,5 грн/грн, що свідчить про найбільш ефективне використання ресурсів. У 2024 році, попри збільшення валового обсягу продукції, значення цього показника знизилось до 2,1 грн, що може вказувати на зростання питомих витрат або меншу ресурсну віддачу.

Розглянувши ефективність функціонування галузі рослинництва, доцільно перейти до аналізу показників результативності тваринницького напрямку діяльності СТОВ «Акцент-Агро». Цей сегмент аграрного виробництва, хоча й має меншу частку у загальній структурі господарства, є важливим для диверсифікації доходів і забезпечення стабільності в умовах зовнішніх ризиків. Відповідні індикатори результативності тваринницької галузі наведено в таблиці 2.8.

Згідно з даними таблиці, у 2024 році обсяг валової продукції тваринництва зменшився до 5995,0 тис. грн, що становить 89,2% від рівня 2022 року. Це свідчить про скорочення масштабів виробництва, ймовірно, через

зменшення поголів'я, зростання витрат або зниження економічної рентабельності галузі. На фоні цього особливо показовим є зростання сумарних трудових витрат — у 2024 році вони збільшилися вдвічі порівняно з базовим періодом, досягнувши 36,74 тис. люд.-год.

Таблиця 2.8

**Оцінка продуктивності праці та обсягів валової продукції у тваринницькій галузі СТОВ «Акцент-Агро»**

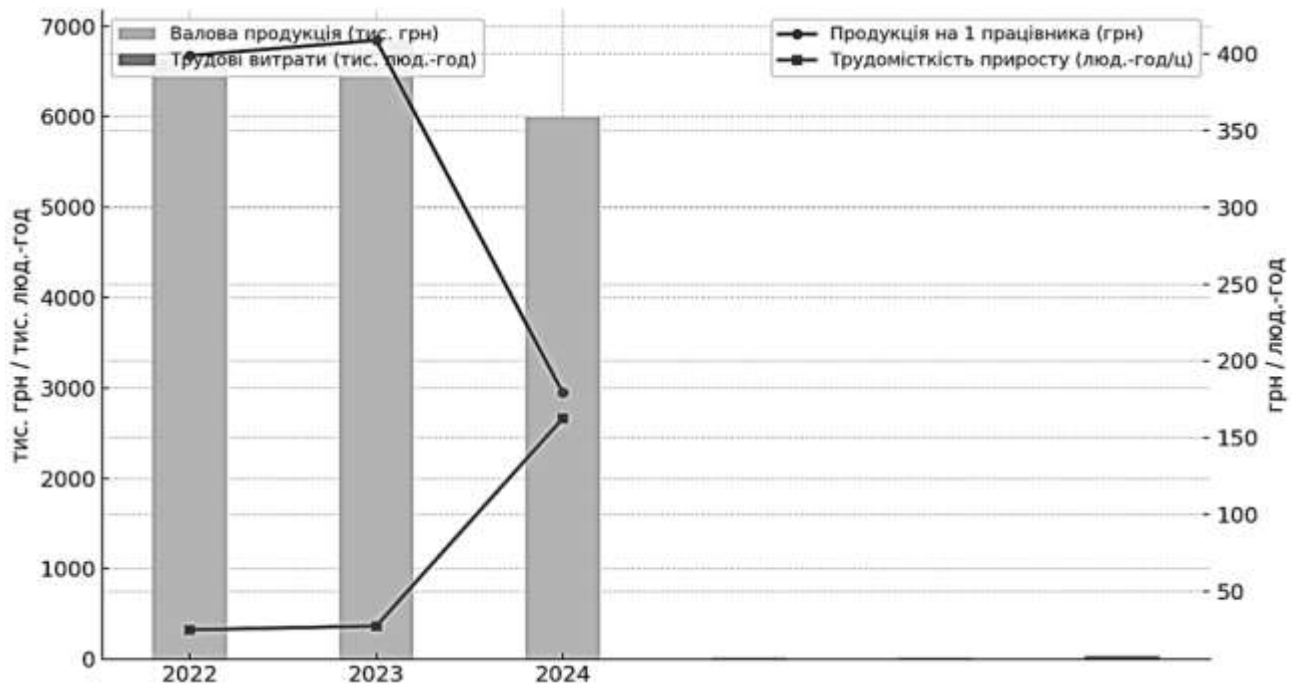
Індикатори результативності тваринницької галузі	Роки			2024 у % до 2022
	2022	2023	2024	
Обсяг валової продукції тваринництва (тис. грн)	6640,0	6830,0	5995,0	89,2
Сумарні трудові витрати в галузі (тис. люд.-год)	18,32	18,37	36,74	199,9
Продукція тваринництва на одного працівника (грн)	398,85	408,90	179,45	46,9
Трудоємкість приросту свиней (люд.-год/ц)	25,08	27,50	162,58	637,2

Це, у свою чергу, негативно вплинуло на продуктивність праці: обсяг продукції на одного працівника зменшився до 179,45 грн, що складає лише 46,9% від рівня 2022 року. Такий спад свідчить про зниження ефективності організації праці, недостатній рівень механізації чи нерациональний розподіл робочого навантаження.

Найбільш критичним виглядає показник трудоємкості приросту свиней, який у 2024 році зріс до 162,58 люд.-год на 1 центнер, що у понад 6 разів перевищує базовий рівень. Це свідчить про значну втрату продуктивності, можливо, внаслідок хвороб тварин, порушення технологічного процесу чи зменшення кваліфікації персоналу.

Отже, тваринницька галузь СТОВ «Акцент-Агро» демонструє негативні тенденції у продуктивності та ресурсній ефективності, що потребує окремого управлінського втручання, технічного оновлення та впровадження заходів з оптимізації трудових і технологічних процесів.

Для більш наочного представлення динаміки ключових показників функціонування тваринницької галузі СТОВ «Акцент-Агро» побудовано рисунок 2.3, який ілюструє взаємозв'язок між обсягами валової продукції, трудовими витратами, продуктивністю праці та трудомісткістю приросту свиней.



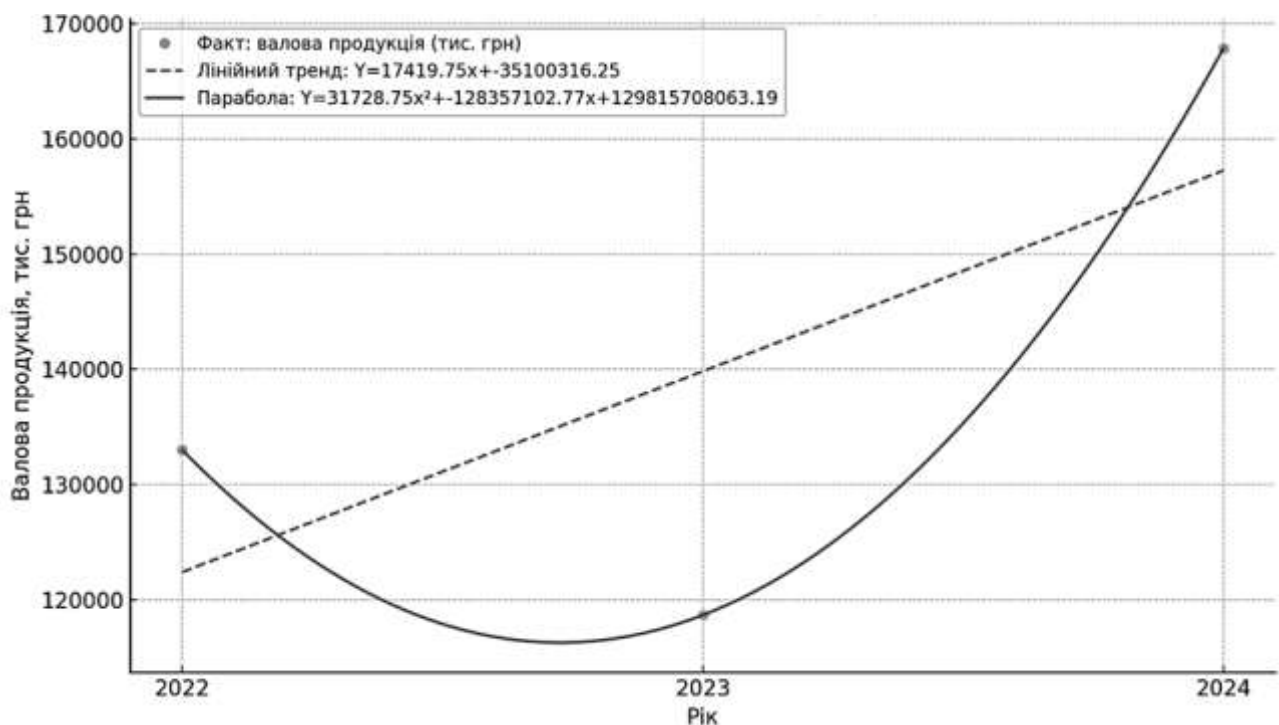
**Рис. 2.3. Динаміка обсягів продукції та трудових витрат у тваринництві**

Як видно з рис. 2.3, загальний обсяг валової продукції у 2024 році демонструє спадну динаміку порівняно з попередніми роками, тоді як обсяг трудових витрат суттєво зростає. Ця протилежна тенденція вказує на зниження операційної ефективності та нераціональне використання трудових ресурсів у галузі тваринництва.

Особливо виразно це простежується на кривій продукції на одного працівника, яка у 2024 році впала майже вдвічі порівняно з 2022 роком. Водночас крива трудомісткості приросту свиней демонструє стрімке зростання, що свідчить про критичне перевантаження працівників або технологічні проблеми в організації виробництва (наприклад, зниження відтворюваної продуктивності тварин, погіршення умов утримання чи збої в годівлі). Графік підтверджує негативні зміни у трудовій та виробничій ефективності

тваринницької галузі, що вимагає перегляду підходів до її управління, зокрема — підвищення рівня механізації, оптимізації робочих процесів і зменшення трудових втрат.

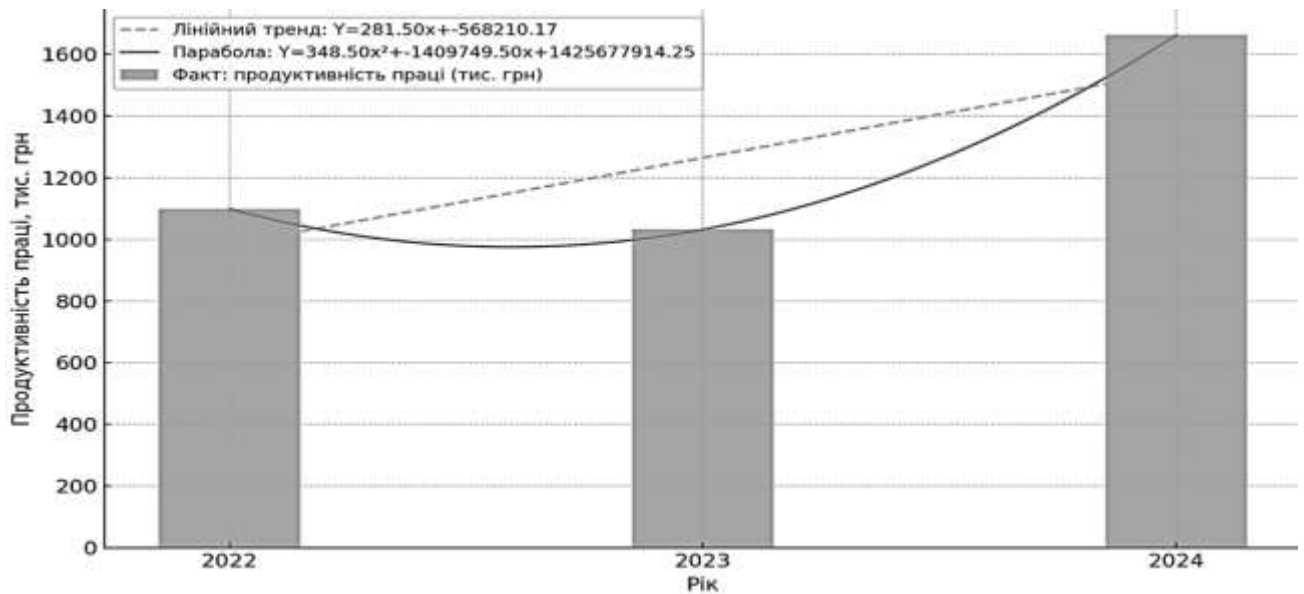
Поглиблення аналізу ефективності виробничої діяльності підприємства передбачає виявлення тенденцій змін базових економічних показників. Для цього доцільно застосовувати методи аналітичного вирівнювання, що дозволяють виявити динамічні закономірності та оцінити можливі напрями розвитку. З цією метою було побудовано графік аналітичного вирівнювання валової продукції, представлений на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання валової продукції**

Як видно з рис. 2.4, фактичні значення валової продукції за 2022–2024 роки демонструють нелінійну поведінку — після зниження в 2023 році відбувається різке зростання у 2024 році. Лінійне вирівнювання лише частково відображає цю зміну, тоді як параболічна крива точніше підкреслює наявність циклічного або відновлювального характеру розвитку підприємства. Згідно з трендом, потенціал валового виробництва має позитивну динаміку, що може бути результатом ефективнішого використання ресурсів, зростання врожайності або впровадження нових технологій.

Аналогічний підхід застосовано для оцінки тенденцій продуктивності праці, графічне відображення яких подано на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Трендовий аналіз продуктивності праці**

На рисунку 2.5 чітко простежується різке падіння продуктивності у 2023 році, що контрастує зі зростанням валової продукції у 2024 році. Це може свідчити про дисбаланс між обсягами виробництва та рівнем трудових витрат або про зміну структури персоналу. Лінійна модель демонструє поступове зростання, тоді як параболічна форма чітко фіксує спад у середині періоду з подальшим відновленням, що більше відповідає реальній ситуації на підприємстві. Такий результат свідчить про необхідність постійного контролю за ефективністю праці та запровадження заходів із підвищення її продуктивності, особливо в умовах зростання масштабів виробництва.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив наявність суттєвих внутрішніх резервів для підвищення ефективності операційної діяльності СТОВ «Акцент-Агро». Встановлено, що на підприємстві не повною мірою реалізується потенціал наявних виробничих засобів, а операційна стратегія потребує оновлення з урахуванням сучасних умов функціонування агробізнесу. Результати аналітичного вирівнювання свідчать про наявність коливань і нестабільності, що мають бути усунуті за рахунок вдосконалення системи управління виробничими процесами.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СТОВ «АКЦЕНТ-АГРО» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **3.1. Пропозиції щодо формування адаптивної операційної стратегії підприємства**

У сучасних умовах нестабільності та конкуренції аграрні підприємства мають не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й формувати стратегічну гнучкість через оновлення підходів до управління. Як свідчить аналіз діяльності СТОВ «Акцент-Агро», підприємство володіє значним ресурсним і виробничим потенціалом, проте ефективність його реалізації залишається нерівномірною. Особливо це стосується організації операційної діяльності, де виявлено дисбаланс між окремими галузями, зниження трудової продуктивності та резерви використання технічного забезпечення.

У цьому контексті особливого значення набуває удосконалення операційної стратегії підприємства — як системного інструменту, спрямованого на підвищення результативності основної діяльності, оптимізацію ресурсного навантаження та забезпечення сталого розвитку. Така стратегія має враховувати як внутрішні особливості підприємства, так і динамічні умови ринку, впроваджуючи прогресивні управлінські рішення, адаптивні моделі виробництва та інноваційні технології.

Операційна стратегія є складовою загальної стратегії підприємства і відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості, конкурентоспроможності та здатності до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою турбулентністю, нестачею ресурсів та зростаючою конкуренцією, стратегічне оновлення операційної діяльності має спиратися на чітке усвідомлення цілей та базових принципів її реалізації.

Цілі оновлення операційної стратегії тісно пов'язані з прагненням підприємства до підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення виробничих процесів і формування стійких конкурентних переваг. Умовно їх можна поділити на три основні групи: забезпечення конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів та підвищення гнучкості (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Цілі оновлення операційної стратегії підприємства**

Рисунок 3.1 ілюструє основні стратегічні цілі, на які має орієнтуватися підприємство під час оновлення операційної моделі. Однією з головних цілей є забезпечення конкурентних переваг — шляхом підвищення якості продукції та послуг, зниження витрат, оптимізації витрат часу і ресурсів. Конкурентоспроможна операційна стратегія дозволяє підприємству не лише виживати в умовах ринку, а й розвиватися в довгостроковій перспективі.

Другим ключовим орієнтиром є задоволення потреб споживачів. Це досягається за рахунок розширення асортименту, підвищення рівня

обслуговування, впровадження гнучких каналів взаємодії з клієнтами. Сучасний споживач очікує не лише якісного продукту, а й зручності, швидкості та індивідуалізованого підходу — і саме операційна стратегія має забезпечити такі можливості.

Третій стратегічний напрямок — підвищення гнучкості та адаптивності. У реаліях нестабільного економічного середовища, здатність підприємства швидко реагувати на зміни, модифікувати виробничі процеси, продукти, технології та канали збуту є вирішальною. Це передбачає розвиток адаптивних систем планування, впровадження цифрових технологій, децентралізацію управління та посилення ролі внутрішніх комунікацій.

Окрім цілей, стратегія оновлення повинна ґрунтуватися на певних принципах, які забезпечують її результативність. Серед ключових можна виокремити:

- системність — оновлення не окремих елементів, а всієї операційної системи у взаємозв'язку;
- цілеспрямованість — орієнтація на досягнення конкретних стратегічних завдань;
- реалістичність — врахування внутрішнього потенціалу підприємства та ринкових обмежень;
- гнучкість — можливість оперативної адаптації до змін без втрати стабільності;
- орієнтація на інновації — впровадження сучасних технологій і управлінських підходів.

Застосування цих принципів у поєднанні з чітким розумінням стратегічних цілей створює основу для ефективного формування і впровадження нової операційної стратегії, що дозволить СТОВ «Акцент-Агро» підвищити результативність діяльності, зміцнити позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Формування ефективної операційної стратегії СТОВ «Акцент-Агро» неможливе без чіткого визначення пріоритетних напрямів розвитку основних

галузей підприємства — рослинництва та тваринництва. Обидва напрями мають значну питому вагу у структурі діяльності, однак на сучасному етапі демонструють різні рівні ефективності, що потребує розробки цільових стратегічних рішень для кожної галузі окремо.

У рослинництві СТОВ «Акцент-Агро» за 2024 рік досягнуто суттєвого зростання обсягів валової продукції — 161,8 млн грн, що на 43,3% більше, ніж у 2022 році. Такий результат обумовлений не лише розширенням посівних площ окремих високорентабельних культур (озима пшениця, ріпак), але й впровадженням точного землеробства, зокрема елементів супутникового моніторингу та оптимізації норм внесення добрив. Пріоритетом у цій галузі є подальше впровадження агротехнологічних цифрових систем, що дозволяють оперативного контролювати стан ґрунтів, прогнозувати врожайність та знижувати втрати ресурсів.

Для підвищення операційної ефективності рослинництва також рекомендовано:

- переходити до ресурсозберігаючих технологій обробітку ґрунту;
- оновлювати машинно-тракторний парк із пріоритетом на агрегати з точним управлінням;
- впроваджувати ERP-модулі для управління польовими роботами та обліку витрат у реальному часі.

У тваринництві ситуація значно складніша. Обсяг валової продукції за 2024 рік знизився до 5,99 млн грн (89,2% до рівня 2022 року), водночас трудомісткість приросту свиней зросла до 162,58 люд.-год/ц, що є критичним показником. Така ситуація вимагає стратегічного переосмислення ролі тваринницької галузі в загальній операційній моделі підприємства. Пріоритетними напрямами мають стати оптимізація поголів'я, інвестиції в автоматизовані системи годівлі та мікроклімату, а також диджиталізація ветеринарного контролю.

Зокрема, доцільним є:

- використання систем автоматичного зважування та обліку кормів;

- впровадження IoT-рішень для моніторингу температури, вологості та вентиляції;
- застосування CRM-рішень у веденні індивідуального обліку продуктивності тварин.

Узгодження пріоритетів обох галузей має відбуватися в межах єдиного стратегічного простору підприємства, що передбачає міжгалузеву координацію, взаємну підтримку та використання спільної цифрової інфраструктури. Наприклад, впровадження інтегрованої інформаційної системи управління виробництвом (agri-ERP) дозволить поєднати агрономічні, зоотехнічні, фінансові та логістичні блоки в єдину систему прийняття рішень.

Стратегічні пріоритети розвитку СТОВ «Акцент-Агро» зображено на рис.3.2, який систематизує ключові напрямки для кожної з галузей та їх взаємопов'язану координацію.



Рис. 3.2. Стратегічні пріоритети розвитку СТОВ «Акцент-Агро»

Таким чином, стратегічні пріоритети розвитку СТОВ «Акцент-Агро» мають бути зорієнтовані на:

- активне цифрове переоснащення галузей;
- технологічну модернізацію та автоматизацію процесів;
- структурну переорієнтацію тваринництва на більш прибуткові формати;
- формування стійкої міжгалузевої взаємодії та ресурсної координації.

Це дозволить не лише підвищити операційну ефективність, а й забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх загроз та сформувати передумови для довгострокового розвитку в нових економічних умовах.

Підвищення ефективності операційної діяльності аграрного підприємства неможливе без фундаментальної зміни управлінської парадигми. Одним з найбільш результативних сучасних інструментів трансформації операційної системи є процесний підхід, який передбачає переорієнтацію з управління окремими функціями на інтегровану роботу всієї сукупності наскрізних бізнес-процесів.

У СТОВ «Акцент-Агро» на сьогодні переважає функціонально-лінійна модель управління, що формує ризики дублювання функцій, слабку координацію між підрозділами, а також ускладнює оцінювання ефективності діяльності в розрізі кінцевого результату. Впровадження процесного підходу передбачає виокремлення критично важливих операційних процесів (виробничих, логістичних, фінансових, кадрових), встановлення чітких меж відповідальності та запровадження системи показників ефективності (KPI) на кожному рівні.

Ключовими процесами для СТОВ «Акцент-Агро» є:

- технологічний цикл вирощування сільськогосподарських культур;
- процеси забезпечення кормами та обслуговування тваринництва;
- логістика посівного матеріалу, ЗЗР і пального;
- облік ресурсів і витрат у режимі реального часу;
- планування й аналіз продуктивності персоналу.

Реалізація процесного підходу можлива лише за умови застосування сучасних цифрових інструментів управління. Зокрема, впровадження агро-ERP системи дозволить інтегрувати агрономічну, технічну, фінансову та кадрову інформацію в єдине інформаційне середовище. Застосування мобільних додатків для обліку витрат, автоматизованих систем GPS-контролю техніки, онлайн-звітності та електронного документообігу забезпечить прозорість і оперативність управління.

Результати, які може отримати СТОВ «Акцент-Агро» внаслідок запровадження повноцінного процесного підходу, наведено на рис. 3.3. Зокрема, очікується підвищення продуктивності праці до +25%, зменшення витрат пального до -18%, зниження непродуктивних витрат матеріалів — до 20%, а також зростання обґрунтованості управлінських рішень на основі реальних даних.



**Рис. 3.3. Процесне управління на агропідприємстві та очікувані результати впровадження**

У комплексі з методами LEAN, TQM та цифровим моніторингом KPI, процесна модель управління формує гнучку, адаптивну та ефективну систему, здатну реагувати на змінні умови зовнішнього середовища. Такий підхід не лише підвищує ефективність поточної діяльності, а й створює основу для

формування довгострокової конкурентної переваги підприємства. Додатково в додатку В наведені складові процесного управління та їх взаємодію.

### 3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих змін та оцінка очікуваних результатів

Розробка ефективної операційної стратегії вимагає не лише врахування ресурсного та виробничого потенціалу підприємства, а й глибокого аналізу його зовнішнього та внутрішнього середовища. Для цього доцільно використати інструментарій SWOT-аналізу, що дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості й загрози, які впливають на його розвиток.

У таблиці 3.1 наведено результати SWOT-аналізу, проведеного на основі діагностики СТОВ «Акцент-Агро» у контексті переходу до оновленої операційної стратегії.

**Таблиця 3.1**

#### **SWOT-аналіз оновленої операційної стратегії СТОВ «Акцент-Агро»**

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Наявність сучасного парку техніки та елеваторної інфраструктури	Низька продуктивність у тваринництві та зростання трудомісткості
Розвинена галузь рослинництва з позитивною динамікою валової продукції	Фрагментарне використання цифрових рішень і слабка інтеграція процесів
Мотивація керівництва до впровадження інноваційних підходів	Недостатній рівень внутрішньої координації та планування
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Залучення грантового фінансування на цифровізацію та енергоефективність	Зростання цін на паливо, добрива та матеріально-технічні ресурси
Розвиток ринку збуту з високою доданою вартістю (експорт, переробка)	Невизначеність у логістиці та коливання закупівельних цін
Державні програми підтримки аграріїв в умовах воєнного стану	Військові ризики, що можуть перешкоджати повному циклу виробництва

Детальний аналіз отриманих результатів дає змогу зробити такі висновки:

Сильні сторони підприємства полягають у наявності сучасного технічного потенціалу, стабільно працюючої рослинницької галузі та стратегічно орієнтованого керівництва. Це створює основу для швидкого впровадження змін і ефективного масштабування виробничих рішень.

У таблиці 3.2 наведено результати SWOT-аналізу з оцінками впливу та реалізації в СТОВ «Акцент-Агро».

**Таблиця 3.2**

**SWOT-аналіз оновленої операційної стратегії СТОВ «Акцент-Агро» з оціночними показниками**

Фактор	Категорія	Оцінка впливу (1–5)	Ймовірність реалізації (1–5)
Наявність сучасного парку техніки та інфраструктури	Сильна сторона	5	5
Розвинена галузь рослинництва	Сильна сторона	4	5
Мотивація керівництва до інновацій	Сильна сторона	4	4
Низька продуктивність тваринництва	Слабка сторона	4	5
Фрагментарне використання цифрових рішень	Слабка сторона	5	4
Слабка внутрішня координація	Слабка сторона	3	3
Грантові програми на цифровізацію	Можливість	5	4
Розвиток ринку продукції з високою доданою вартістю	Можливість	4	4
Державна підтримка аграрного сектору	Можливість	4	5
Зростання цін на ресурси (паливо, добрива, техніка)	Загроза	5	4
Логістичні та ринкові коливання	Загроза	4	4
Військові загрози, що порушують стабільність виробничого циклу	Загроза	5	5

Слабкі сторони зосереджені навколо проблем у тваринництві, обмеженої цифрової інтеграції та відсутності системного планування. Саме ці фактори знижують результативність усього підприємства та зменшують адаптивність до викликів.

Серед можливостей ключовими є підтримка держави, зростання попиту на продукцію з високою доданою вартістю та перспективи цифровізації виробничих процесів.

До загроз належать ринкові ризики (цінові коливання, інфляція витрат), логістичні проблеми, а також зовнішні фактори безпеки, зумовлені воєнним станом.

Для оцінки потенційних стратегічних підходів до управління операційною діяльністю підприємства на основі результатів SWOT-аналізу доцільно скористатись матрицею стратегій TOWS (рис. 3.4), яка дозволяє сформулювати конкретні сценарії дій через поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів, буде створена у вигляді чотирьох типових стратегій (SO, WO, ST, WT).

	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Можливості</b>	<p><b>СО-стратегія</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження цифрових технологій через грантові програми</li> <li>• Вихід на ринки збуту з високою доданою вартістю</li> </ul>	<p><b>СТ-стратегія</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення використання цифрових рішень для оптимізації витрат</li> <li>• Диверсифікація виробництва для зниження ризиків</li> </ul>
<b>Слабкі сторони</b>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення інвестицій для підвищення продуктивності тваринництва</li> <li>• Залучення кадрових ресурсів для зміцнення координації</li> </ul>	<p><b>WT-стратегія</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фокус на технологічну модернізацію задля покращення стійкості</li> </ul>

**Рис. 3.4.** Матриця стратегічних рішень на основі SWOT-аналізу

SWOT-аналіз і побудова матриці стратегічних рішень (рисунок 3.4) дали змогу структуровано визначити напрями дій СТОВ «Акцент-Агро» відповідно до внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів. Розглянуті комбінації чинників дозволяють сформувавши чотири базові стратегії, кожна з яких має практичне значення для розвитку операційної діяльності підприємства.

SO-стратегія (силові можливості) передбачає використання наявного технічного парку, досвіду в рослинництві та інноваційної мотивації для освоєння нових ринкових можливостей — зокрема, експортних каналів, переробки продукції та аграрного сервісу.

WO-стратегія (подолання слабких сторін через можливості) зосереджується на вирішенні внутрішніх проблем — таких як низький рівень цифрової інтеграції чи продуктивності тваринництва — за допомогою зовнішніх ресурсів (грантові програми, держпідтримка, консультаційні послуги).

ST-стратегія (захист сильних сторін від загроз) орієнтована на використання організаційної гнучкості, технічного потенціалу й інфраструктури для пом'якшення ризиків, пов'язаних із ринковими коливаннями та логістичними бар'єрами.

WT-стратегія (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз) є найбільш оборонною і передбачає поступовий вихід із збиткових напрямів, оптимізацію штату та ресурсів, зниження навантаження на найбільш уразливі процеси.

Узагальнюючи, можна констатувати, що підприємство має потенціал для активної SO-стратегії з елементами WO-підходу. Це означає: розвиток сильних сторін при паралельному усуненні внутрішніх обмежень за допомогою зовнішніх інструментів підтримки. Такий комплексний підхід стане підґрунтям для формування дієвої та адаптивної операційної стратегії підприємства.

Будь-яка стратегічна ініціатива повинна бути підкріплена економічною доцільністю. В умовах обмежених ресурсів, постійного зростання вартості матеріальних засобів та нестабільного зовнішнього середовища підприємства змушені обирати ті рішення, які забезпечують не лише покращення

організаційного функціонування, але й економічний ефект у коротко- та середньостроковій перспективі.

У межах запропонованої оновленої операційної стратегії СТОВ «Акцент-Агро» передбачається реалізація низки цільових заходів, які вплинуть на основні економічні показники:

Узагальнені результати економічної оцінки очікуваних ефектів запропонованих заходів наведено в таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2**

**Економічне обґрунтування запропонованих заходів оновленої операційної стратегії СТОВ «Акцент-Агро»**

<b>Цільовий захід</b>	<b>Очікувані ефекти</b>	<b>Окупність / вплив</b>
Цифровізація рослинництва (облік добрив, ПММ, урожайності)	Зниження втрат ресурсів до –10%; економія до 850 тис. грн/рік	2–2,5 роки; висока точність обліку
Автоматизація тваринництва (годівля, мікроклімат, облік)	Зменшення трудомісткості до –40%; підвищення продуктивності до +20%	Повернення інвестицій протягом 2 років
Оптимізація логістики (GPS, контроль витрат)	Зменшення витрат на ПММ до –18%; економія до 400 тис. грн/рік	Підвищення ефективності техніки та ресурсів
Реструктуризація тваринництва	Зменшення збитковості; скорочення витрат до 1,5 млн грн/рік	Покращення рентабельності операційної системи
Інтеграція КРІ для управління персоналом	Підвищення продуктивності праці до +25%; економія ФЗП до –10%	Зростання мотивації та контроль результативності

Загалом, у разі реалізації запропонованих заходів, сукупний економічний ефект для СТОВ «Акцент-Агро» може становити 3,5–4,2 млн грн на рік, залежно від масштабу впровадження та стабільності зовнішніх умов.

Це не лише підтверджує доцільність і рентабельність стратегії, але й свідчить про високий рівень її окупності та впливу на операційну стійкість підприємства. Основний ефект — це не тільки прямі фінансові вигоди, а й зростання прозорості, керованості та адаптивності аграрного виробництва.

Для визначення ефективності впровадження оновленої операційної стратегії необхідно оцінити її очікуваний вплив на ключові виробничо-господарські показники підприємства. Така оцінка дозволяє визначити економічну доцільність обраних рішень та прогнозувати рівень прибутковості операційної діяльності у майбутніх періодах.

На основі результатів SWOT-аналізу та економічного обґрунтування сформовано перелік прогнозованих змін за основними напрямками діяльності СТОВ «Акцент-Агро», які будуть наслідком реалізації стратегічних ініціатив.

Зокрема, очікується:

Підвищення обсягу валової продукції в результаті цифрового контролю та оптимізації процесів — на 12–15% у рослинництві та 15–20% у тваринництві.

Зростання продуктивності праці на 20–25% за рахунок впровадження KPI, автоматизації обліку та оптимізації операційної структури.

Зменшення трудових витрат у тваринництві на до 40% за рахунок автоматизованих систем обслуговування та моніторингу.

Підвищення фондівддачі до 1,3–1,4 грн/грн ОЗ за рахунок оптимізації ресурсного навантаження.

Скорочення непродуктивних витрат матеріалів (ПММ, добрива, корми) — у середньому на 10–18%, що дозволить зекономити понад 1,2–1,5 млн грн щорічно.

Покращення логістичної дисципліни та зниження втрат у ланцюгах постачання завдяки впровадженню GPS-моніторингу, електронного обліку та агро-ERP систем.

Сумарно, реалізація запропонованих удосконалень дозволить підвищити рівень операційної ефективності та фінансової стабільності підприємства.

Умовно оцінено, що при стабільному зовнішньому середовищі коефіцієнт рентабельності операційної діяльності зросте з нинішніх 18,5% до 24–26% у межах двох років.

Для наочного відображення впливу запропонованих стратегічних змін було проведено порівняльну оцінку ключових виробничо-господарських показників СТОВ «Акцент-Агро» за 2024 рік (фактичні значення) та прогнозовані очікування на 2025 рік після реалізації оновленої операційної стратегії. Результати представлено у таблиці 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Порівняння фактичних і прогнозних показників ефективності СТОВ  
«Акцент-Агро»**

Ключові показники ефективності	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2025 до 2024, %
Обсяг валової продукції (тис. грн)	167834,0	187540,0	111,7
Продуктивність праці (тис. грн/працівника)	1662,0	1980,0	119,1
Продуктивність на 1 люд.-год. (грн)	897,0	1025,0	114,3
Виробництво на 100 га с/г угідь (тис. грн)	3720,0	4120,0	110,8
Виробництво на 1 грн основних засобів (грн)	1,13	1,34	118,6
Товарна продукція на 100 га (тис. грн)	3560,0	4125,0	115,9
Прибуток на 100 га (тис. грн)	730,0	1020,0	139,7
Виручка від реалізації (тис. грн)	121505,0	141300,0	116,3
Повна собівартість (тис. грн)	103295,0	113250,0	109,6
Чистий прибуток (тис. грн)	18210,0	28050,0	154,1
Рівень рентабельності (%)	17,6	24,8	+7,2 в.п.

Як свідчать дані таблиці 3.3, в результаті впровадження запропонованих заходів передбачається стійке зростання основних показників ефективності. Зокрема, рівень рентабельності операційної діяльності має збільшитися на 7,2 відсоткових пункти, прибутковість на 100 гектарів — на майже 40%, а чистий

прибуток підприємства — на 54%. Це свідчить про високу економічну результативність стратегії, що пропонується до реалізації.

Проведена оцінка підтверджує не лише потенційну економічну ефективність, а й здатність оновленої операційної стратегії сприяти поступовому зростанню результативності діяльності підприємства в умовах турбулентності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи на тему «Формування операційної стратегії підприємства в сучасних умовах» було сформульовано наступні узагальнені висновки:

1. Визначено, що операційна стратегія є ключовим елементом у системі стратегічного управління підприємством. Її ефективна реалізація ґрунтується на функціональному поєднанні технологій, ресурсів, інформаційних потоків і персоналу. Основою організаційно-економічного механізму реалізації стратегії є впровадження процесного підходу, інноваційних методів планування та контролю, адаптованих до умов аграрного виробництва в період воєнної нестабільності.

2. Обґрунтовано, що оновлена операційна стратегія передбачає зміну фокусу з традиційного функціонального управління на інтегровану систему управління процесами з цифровим супроводом. Це дає змогу підвищити гнучкість, адаптивність і економічну результативність операційної системи в умовах ризиків і ресурсних обмежень.

3. SWOT-аналіз підприємства дозволив виявити низку внутрішніх резервів і зовнішніх можливостей, які можуть бути реалізовані через цільові стратегічні ініціативи. Найбільш перспективною визначено SO-стратегію, яка поєднує сильні сторони підприємства з ринковими можливостями, а також елементи WO-стратегії з метою усунення слабких місць за рахунок зовнішньої підтримки.

4. У результаті аналітичного обґрунтування було запропоновано комплекс заходів: цифровізація агровиробництва, автоматизація тваринництва, впровадження системи KPI, реструктуризація збиткових сегментів і GPS-моніторинг логістики. За попередніми розрахунками, реалізація цих рішень дозволить досягти сукупної економії витрат на рівні 3,5–4,2 млн грн на рік.

5. У 2024 році підприємство забезпечило валову продукцію в обсязі 167,8 млн грн, а очікуваний приріст у 2025 році становить 11,7%. Продуктивність праці зросте з 1662 тис. грн/працівника до 1980 тис. грн, а чистий прибуток — з 18,2 млн грн до 28,1 млн грн. Рівень рентабельності зросте на 7,2 в.п. — до

24,8%. У сфері трудових ресурсів спостерігається скорочення загальної чисельності працівників, що супроводжується зростанням продуктивності праці на 20–25%. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу досягнуто завдяки оптимізації структури зайнятості, впровадженню KPI та цифрових систем обліку. Встановлено, що вартість валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь зросте з 3720 тис. грн до 4120 тис. грн, а прибуток на 100 га — на 39,7%, що підтверджує рентабельність стратегічного оновлення.

6. Доведено доцільність створення інтегрованого інформаційного середовища управління виробництвом, яке базується на принципах системності, уніфікації даних та наскрізного контролю бізнес-процесів. Це дозволяє забезпечити керованість, передбачуваність та адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

7. Зроблено висновок, що впровадження нової операційної стратегії дозволить не лише зміцнити поточні позиції СТОВ «Акцент-Агро» на регіональному ринку, а й створить базу для подальшого розвитку, інвестиційної привабливості та сталого зростання в умовах сучасних викликів аграрного сектору. Результати моделювання показали, що завдяки впровадженню запропонованих рішень фондівдача зросте з 1,13 до 1,34 грн/грн ОЗ, а витрати матеріалів, ПММ і кормів скоротяться на 10–18%.

8. З метою підвищення результативності функціонування СТОВ «Акцент-Агро» доцільно впровадити інтегровану систему управління виробничими процесами на основі сучасних ERP-рішень, яка забезпечить наскрізний контроль ресурсів, оперативний моніторинг показників і цифрову взаємодію між підрозділами підприємства. Рекомендується поетапно автоматизувати галузь тваринництва, зокрема запровадити електронну систему обліку продуктивності поголів'я, мікроклімату та контролю годівлі. Це дозволить зменшити трудомісткість процесів на понад 30% і підвищити прибутковість на одиницю витрат. Доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для оцінки роботи підрозділів і окремих працівників, що дозволить сформувати гнучку мотиваційну модель, підвищити продуктивність праці на 20–25% та посилити відповідальність за кінцевий результат.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

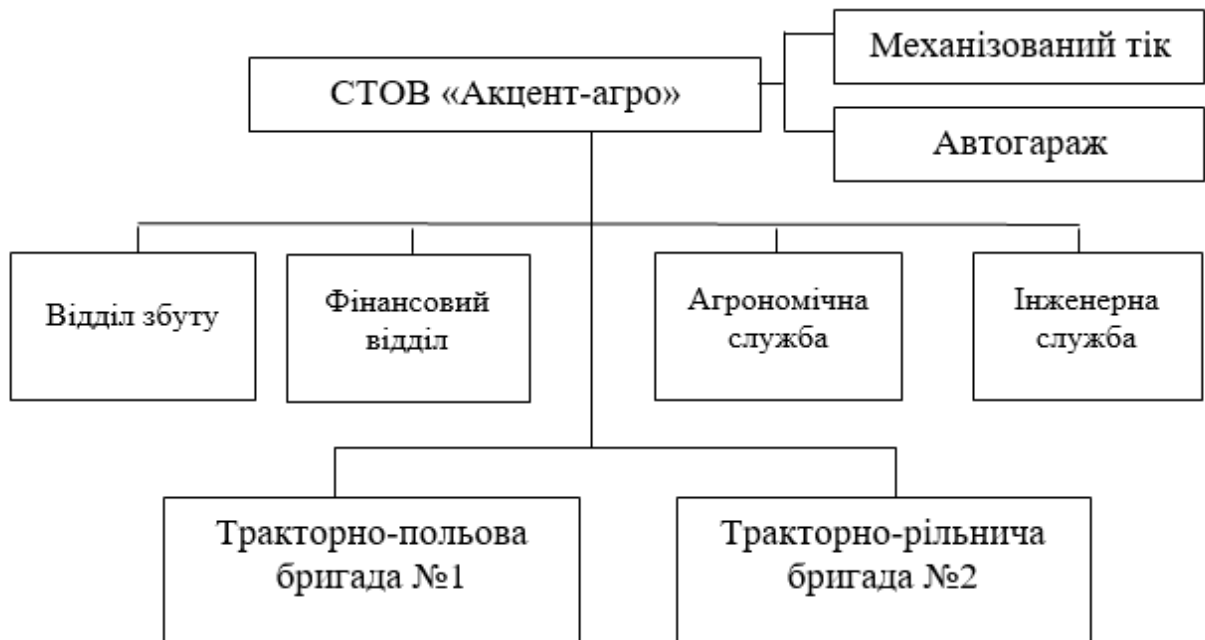
1. Азарова А. О. Модель удосконалення збутової політики на підприємстві / А. О. Азарова, Л. В. Байдалюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 1. – С. 38–42. Альбеков А.У. Коммерческая логистика: Учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец./ А.У Альбеков., О.А Митько. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2014.- 12с.
2. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика. Навчальний посібник. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 272 с.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
4. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
5. Балабанова Л.В. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 312 с.
6. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : [підручник] /П. І. Белінський. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с
7. Дідківська І.І., Ільчук В.Л. Економіка підприємства. – К.: Знання, 2020. – 415с.
8. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / М. М. Єрмошенко. – К. : НАУ, 2001. – 204 с.
9. Жигалкіна О.В. Формування операційної стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища // Економіка та держава. 2020. №11. С. 63–68.
10. Запорожець О.М. Управління операційною діяльністю підприємства: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2018. – 284 с.
11. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку аграрного сектору до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua>

12. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник./ А. Г. Кальченко. К.: КНЕУ, 2012. — 284 с.
13. Каніщенко О. Л. Розвиток логістичних функцій міжнародного маркетингу Електронний ресурс / О. Л. Каніщенко. – Режим доступу : [http://vlp.com.ua/files/38\\_5.pdf](http://vlp.com.ua/files/38_5.pdf)
14. Ковальчук В.А. Операційний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 352 с.
15. Крикавський Є.В. Логістика: Навч. посібник. Львів: Новий Світ, 2004. 512 с.
16. Кулик П.Ю. Стратегічне управління розвитком підприємства: сучасні підходи // Економіка України. 2022. №1. С. 45–50.
17. Лаптева Н.О. Стратегічне планування і контроль на підприємстві. – К.: КНЕУ, 2015. – 367 с.
18. Мельник А.Ф. Основи управління підприємством. – К.: Знання, 2018.– 288с.
19. Мельник Л. Г., Сидоренко В. Операційний менеджмент: концепції і практика. – Суми: УАБС НБУ, 2021. – 396 с.
20. Менеджмент: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / заред. Г.В.Щокіна, М.Ф.Головатого, О.В.Антонюка, В.П.Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
21. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент: практикум: навч. посібник / Н.В.Микитенко ; Київський нац. торгово-економ. ун-т. К.: КНТЕУ, 2009. – 197 с.
22. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни : навч. посібник для студ. ВНЗ / О.В. Михайловська. – К. : Кондор, 2008. – 549 с.
23. Мних Є.В. Економічний аналіз. – К.: КНЕУ, 2016. – 543 с.
24. Олійник Я.Б. Управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. – К.: Аграрна наука, 2021. – 268 с.

25. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
26. Пальчик І.М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК // Інвестиції: практика та досвід. 2019. №24. С. 92–98.
27. Пальчик І.М. Сучасні тенденції і умови ефективного функціонування сировинної бази переробних підприємств / І.М.Пальчик // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №13. – С.57–60.
28. Пальчик І.М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства // Схід. 2014. №5. С. 45–49.
29. Пиріг С.М. Формування механізму реалізації стратегії підприємства в умовах воєнного часу // Аграрна економіка. 2023. №3. С. 38–44.
30. Писаренко В.В., Колесник Т.В., Баган, Н.В. Пальчик І.М. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації. //Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285), С. 246-263. URL: [https://economicscience.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25.\\_topic\\_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf](https://economicscience.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf) (дата звернення: 03.06.2025)
31. Семенова О.Ю. Управління підприємством: антикризовий підхід. – Х.: Видавництво «Фінанси», 2017. – 342 с.
32. Сергієнко О.Л. Процесне управління діяльністю підприємства. – К.: Ліра-К, 2015. – 289 с.
33. Сидоренко О.М. Формування інноваційної операційної стратегії агропідприємства // Бізнес Інформ. 2021. №12. С. 58–63.
34. Сіваченко С.В. Розробка й реалізація операційних стратегій у сільськогосподарських підприємствах. – Дніпро: Ліра, 2022. – 204 с.
35. Скляр А.І. Економічне прогнозування. – К.: Знання, 2019. – 328 с.
36. Смоляр Л.П. Стратегічний розвиток підприємств АПК. – Львів: Львівська політехніка, 2020. – 220 с.

37. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: Підручник / Для студентів економ. спец. Під ред. проф. О.Л. Яременка. – К.: ВД «Професіонал», 2004. 416с.
38. Тарасевич Н.М. Управління ресурсним потенціалом аграрного сектору. – К.: НААН, 2021. – 372 с.
39. Хомяк В.Ю. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 248 с.
40. Чухрай Н.І. Управління розвитком підприємства. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 310 с.
41. Швець В.Є. Організація стратегічного управління. К.: КНЕУ, 2019.-312 с.
42. Шимон О.І. Управління інноваціями в аграрному секторі. К.: Ліра-К, 2021. 275с.
43. Юрчишин В.Ф. Теорія економіки підприємства. – Львів: ЛНУ, 2018.–394 с.
44. Deloitte. AgriTech 2023. Trends and strategies. URL: <https://www2.deloitte.com/>
45. FAO. The State of Agricultural Commodity Markets 2022. – Rome: FAO, 2022. – 116 p.
46. Kaplan R., Norton D. The Execution Premium. – Harvard Business School Press, 2008. – 327 p.
47. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>
48. OECD. Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in Ukraine. – OECD Publishing, 2021. – 112 p.
49. Porter M. Competitive Strategy. – Free Press, 2004. – 396 p.

## **ДОДАТКИ**



**Рис. Схема організаційної структури СТОВ «Акцент -агро»**

## Додаток Б

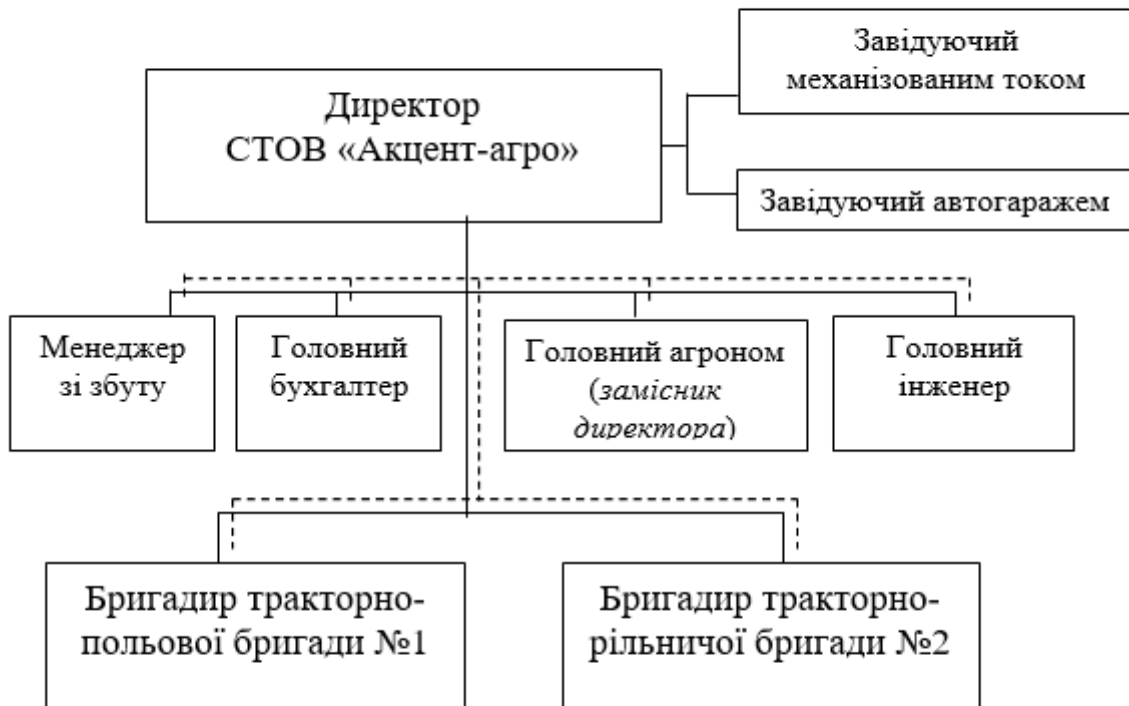
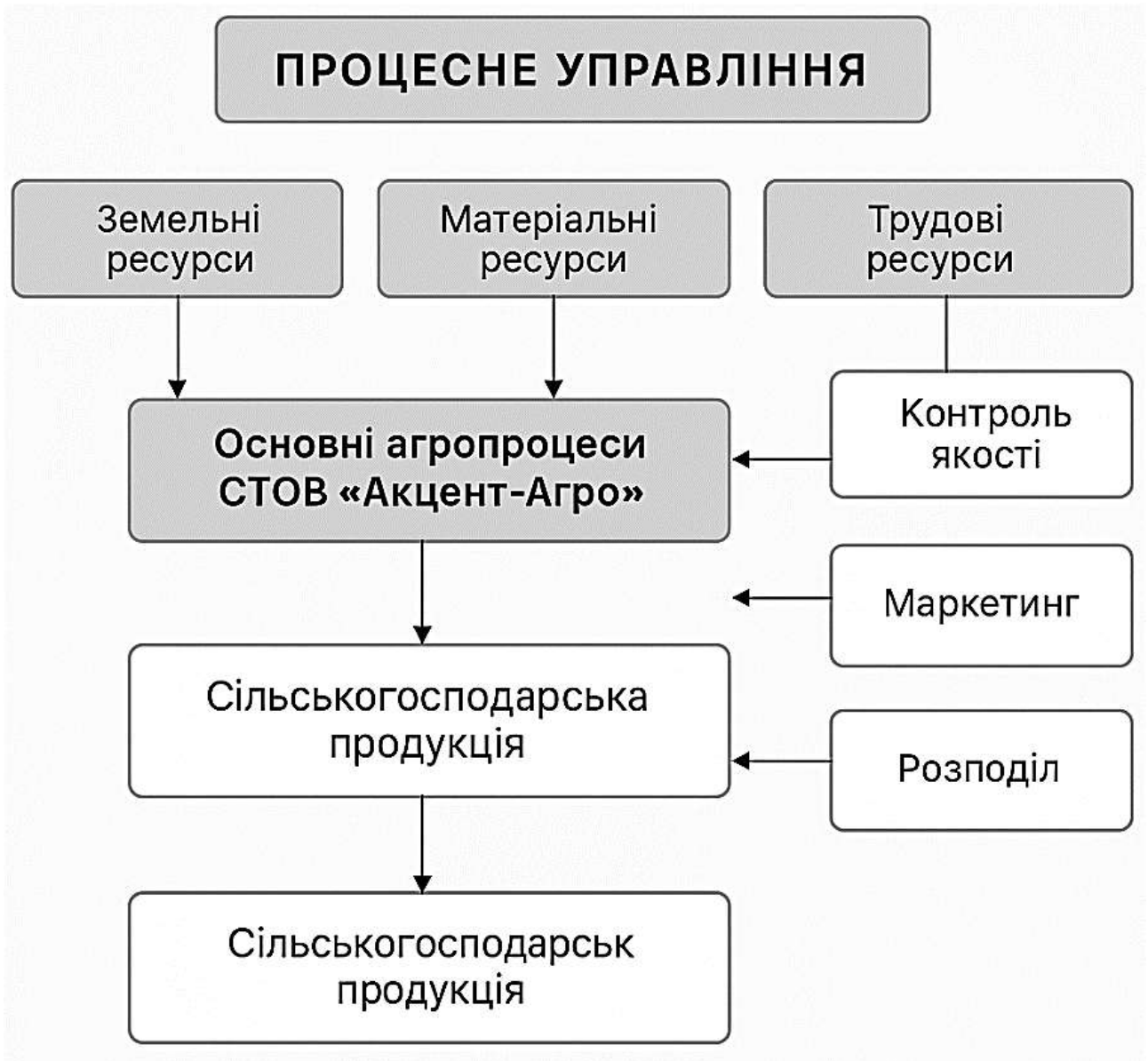


Рис. Схема структури управління СТОВ «Акцент -агро»



**Рис. Схема процесного управління СТОВ «Акцент-Агро»**