

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

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

Здобувач

Єгор ДМИТРУШЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Ігор ПАЛЬЧИК

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» 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 виробничо-економічної діяльності підприємства та стратегічного управління, написання 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)

Єгор ДМИТРУШЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ПАЛЬЧИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, цілі та завдання стратегічного управління операціями в аграрному секторі.....	8
1.2. Підходи до формування стратегій управління операційними процесами на підприємствах аграрного профілю	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «АГРО-СВІТ».	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агро-Світ» та особливості його операційної системи.....	26
2.2. Оцінка ефективності стратегічного управління операційною діяльністю підприємства	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	44
3.1. Визначення резервів підвищення ефективності стратегічного управління операціями на ТОВ «Агро-Світ»	44
3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління операційними процесами з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку підприємства	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.	65

ВСТУП

Актуальність. Сучасна економіка характеризується високою динамікою змін, постійною нестабільністю ринкових умов, зростаючими вимогами до якості управлінських рішень, що зумовлює потребу у переосмисленні підходів до організації операційної діяльності підприємств. Особливо це стосується аграрного сектору, де коливання цін на сировину, кліматичні ризики, сезонність виробництва, нестача інвестицій і кадрових ресурсів вимагають більш гнучкого та передбачливого управління. В таких умовах стратегічне управління операційними процесами виступає не просто засобом забезпечення поточної ефективності, а інструментом довготривалого виживання та розвитку господарських суб'єктів.

Зростаюча складність внутрішніх процесів аграрних підприємств, особливо багатoproфільних, які поєднують виробництво, переробку та реалізацію продукції, потребує системного підходу до управління. Наявність значної кількості взаємопов'язаних елементів операційної системи — таких як польові роботи, тваринництво, логістика, зберігання, маркетинг, фінансове планування — потребує формування стратегічної моделі, яка б забезпечувала оптимальну координацію всіх складових процесу.

ТОВ «Агро-Світ», зареєстроване у 2003 році та розташоване на території Дніпропетровської області, здійснює свою діяльність у сфері вирощування зернових та технічних культур, розведення тварин, а також переробки і реалізації сільськогосподарської продукції. Господарство обробляє понад 1600 гектарів сільськогосподарських земель, включаючи як власні ділянки, так і орендовані паї. Завдяки багатогалузевій структурі, підприємство має великий потенціал до розвитку, проте для цього необхідне ефективне стратегічне управління його операційними процесами. Це дозволить не лише підвищити рівень продуктивності, але й забезпечити довготривалу конкурентоспроможність, оптимізувати витрати, удосконалити систему управлінських рішень і зменшити залежність від зовнішніх ризиків.

Операційна діяльність ТОВ «Агро-Світ» включає в себе різнопланові функції, серед яких ключовими є планування виробничих циклів, забезпечення ресурсами, організація праці, контроль за виконанням операційних завдань, а також аналіз результативності. Однак сучасні виклики, зокрема зростання витрат на матеріальні ресурси, коливання цін на продукцію, складнощі із реалізацією на зовнішніх ринках та дефіцит кваліфікованих кадрів, створюють серйозні бар'єри для сталого функціонування підприємства. Це обумовлює необхідність розробки нових підходів до стратегічного управління його операційною системою.

Мета дослідження полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління операційними процесами на прикладі діяльності ТОВ «Агро-Світ».

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади стратегічного управління операційною діяльністю підприємств аграрної сфери;
- здійснити характеристику діяльності ТОВ «Агро-Світ» та проаналізувати його виробничо-операційні процеси;
- виявити основні проблеми та недоліки у діючій системі управління операціями;
- провести оцінку ефективності управління основними функціональними підрозділами підприємства;
- визначити потенціал удосконалення операційної системи за рахунок впровадження стратегічних підходів;
- обґрунтувати пропозиції щодо покращення управління з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Об'єктом дослідження є операційна система агропромислового підприємства, що функціонує на базі поєднання кількох напрямів діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та прикладних рішень щодо формування і реалізації стратегічного управління операційними процесами в аграрному виробництві.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний підхід, аналіз і синтез, логічне узагальнення, порівняльний аналіз, структурно-функціональний підхід, методи економічного моделювання, графічна візуалізація, а також методи оцінки економічної ефективності управлінських рішень.

Інформаційна база дослідження включає звітні матеріали підприємства ТОВ «Агро-Світ» за 2020–2024 роки, фінансову і бухгалтерську документацію, внутрішні регламенти, стратегічні плани розвитку, спеціалізовану економічну літературу, законодавчо-нормативні акти, статистичні матеріали та результати власних аналітичних досліджень.

Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у практику стратегічного управління ТОВ «Агро-Світ». Запропоновані заходи можуть сприяти оптимізації ресурсного забезпечення, покращенню взаємодії між підрозділами, зниженню непродуктивних витрат, а також підвищенню ефективності реалізації довгострокових цілей підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох змістовних розділів, висновків, пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 67 сторінок. До списку джерел входить 61 наукове, аналітичне та нормативне найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та завдання стратегічного управління операціями в аграрному секторі

Успішне функціонування сучасного підприємства в умовах ринкової економіки значною мірою залежить від ефективної організації операційної діяльності. Для аграрного сектору, де виробничі процеси є капіталомісткими, трудомісткими та схильними до впливу природно-кліматичних чинників, особливо важливо забезпечити стратегічну узгодженість усіх операцій. Саме стратегічне управління дозволяє не лише координувати поточну діяльність, а й формувати довгострокові орієнтири розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів.

Одним з найважливіших напрямів сучасного управлінського мислення є стратегічне управління, що виступає основою для формування довготривалої конкурентоспроможності підприємства. Воно дозволяє сформувати цілісний вектор розвитку, що базується на адаптації до ринкових змін, забезпеченні ефективного використання ресурсів, оперативному реагуванні на зовнішні загрози і використанні можливостей середовища.

У сфері агропромислового виробництва стратегічне управління має вирішальне значення через складність виробничих процесів, залежність від природно-кліматичних умов, обмеженість технічних і людських ресурсів, а також високий рівень невизначеності. Саме тому стратегічний підхід до організації операційної діяльності аграрних підприємств потребує системного теоретичного обґрунтування та практичної реалізації.

Під стратегією підприємства розуміють інтегровану сукупність цілей, рішень, дій і підходів, що спрямовані на досягнення сталого розвитку у визначених часових рамках. Вона включає довгострокові орієнтири, способи

реагування на виклики, управлінські концепції та програми дій, що інтегрують усі функціональні підсистеми підприємства.

Стратегічне управління – це сукупність управлінських дій і рішень, спрямованих на забезпечення узгодженого та цілеспрямованого розвитку підприємства в перспективному періоді. Воно передбачає розробку бачення, місії, стратегічних цілей, оцінку внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, вибір напрямів розвитку, мобілізацію ресурсів та моніторинг виконання.

Важливою складовою управлінської системи є операційне управління, яке концентрується на організації поточної діяльності, виконанні виробничих завдань, раціональному використанні ресурсів та забезпеченні якості продукції. Основне його завдання – досягнення ефективного результату у щоденній діяльності підприємства.

Таким чином, стратегічне управління операційними процесами — це поєднання довгострокового планування та поточної організації ключових виробничо-господарських функцій, що забезпечує підприємству стійке становище на ринку, здатність до розвитку та адаптації. Це управління формує політику щодо організації виробництва, використання матеріальних, технічних, трудових і фінансових ресурсів, а також встановлює орієнтири для оцінки ефективності діяльності кожного з операційних напрямів.

У контексті аграрного виробництва операційні процеси охоплюють:

- планування посівів, агротехнічних заходів, урожайності;
- організацію робіт у тваринницькій галузі (годування, ветеринарне забезпечення, відтворення);
- логістику переміщення продукції та сировини;
- облік, контроль, збут, післязбиральну доробку.

У системі менеджменту стратегічне управління займає вищий і координуючий рівень, визначаючи напрямки, пріоритети та політику дій на основі глибокого аналізу зовнішнього середовища (ринку, конкуренції, регуляторної бази, інновацій) та внутрішнього потенціалу підприємства.

Нижчими рівнями управління є тактичне (планово-організаційне) та оперативне (виконавче), які реалізують поставлені стратегією завдання.

Взаємозв'язок між рівнями управління зображено на рисунку 1.1.

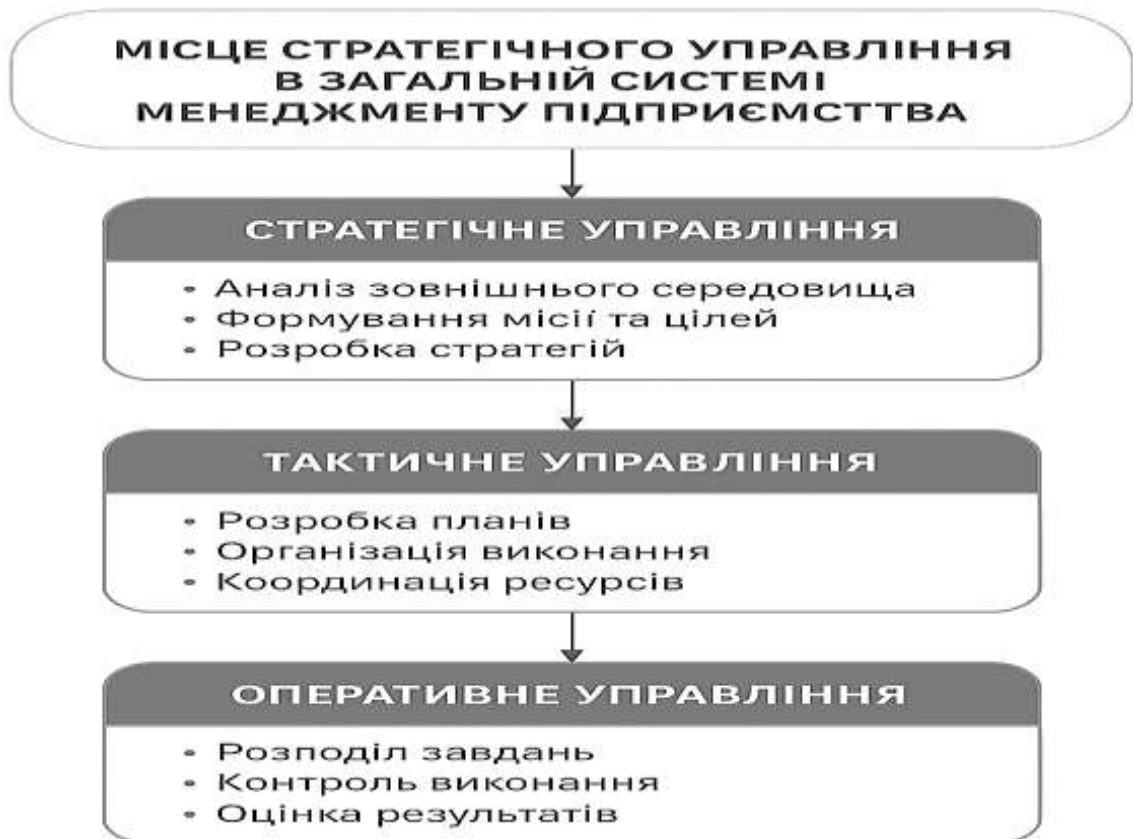


Рис. 1.1. Місце стратегічного управління в загальній системі менеджменту підприємства

Успішна реалізація стратегічного управління операціями вимагає залучення якісного аналізу, застосування інструментів прогнозування, управління ризиками, побудови карт операційних процесів та індикаторів результативності (KPI). Лише у взаємозв'язку цих елементів можливо досягти інтеграції стратегії в повсякденну діяльність.

З огляду на вищевикладене, понятійна основа стратегічного управління операційною системою є ключовою для формування ефективної моделі управлінських рішень у аграрному секторі. Її теоретичне осмислення дає змогу побудувати практичну модель для оцінки стану підприємства, визначення точок зростання та формування пропозицій щодо вдосконалення його діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Операційні процеси аграрного підприємства — це основа його господарської діяльності, яка охоплює комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на виробництво продукції, її зберігання, транспортування, реалізацію та супровідні технологічні операції. На відміну від промислових чи сервісних організацій, операційна система сільськогосподарських підприємств має низку особливостей, які визначають специфіку стратегічного управління [3].

Перш за все, аграрне виробництво відзначається сезонністю. Рослинницькі цикли чітко пов'язані з календарними періодами та погодними умовами: посівна, догляд за культурами, збирання врожаю тощо. У тваринництві теж простежується ритмічність, зумовлена біологічними циклами росту та відтворення худоби. Така сезонна організація праці накладає жорсткі обмеження на розподіл ресурсів у часі, планування трудових та матеріально-технічних потреб.

По-друге, високий рівень залежності від природно-кліматичних факторів є критичним елементом невизначеності. Температурні коливання, посуха, заморозки, зливи, нашествия шкідників або хвороб можуть суттєво змінити продуктивність або навіть унеможливити реалізацію окремих операцій. Це вимагає від управлінської системи гнучкості, здатності до швидкого прийняття рішень, наявності резервів та страхових механізмів.

Наступною важливою характеристикою є багатогалузевість виробництва. Типове аграрне підприємство, як ТОВ «Агро-Світ», займається вирощуванням зернових, технічних, олійних культур, розведенням великої рогатої худоби, свинарством, первинною переробкою сировини, а також її реалізацією. Кожен з цих напрямів має власну операційну специфіку, потребує окремого підходу до планування, матеріального забезпечення, обліку і контролю. У результаті — формуються множинні операційні потоки, які необхідно синхронізувати в єдиній системі.

На рис. 1.2 подано схему типових операційних процесів аграрного підприємства з розмежуванням за напрямками діяльності..

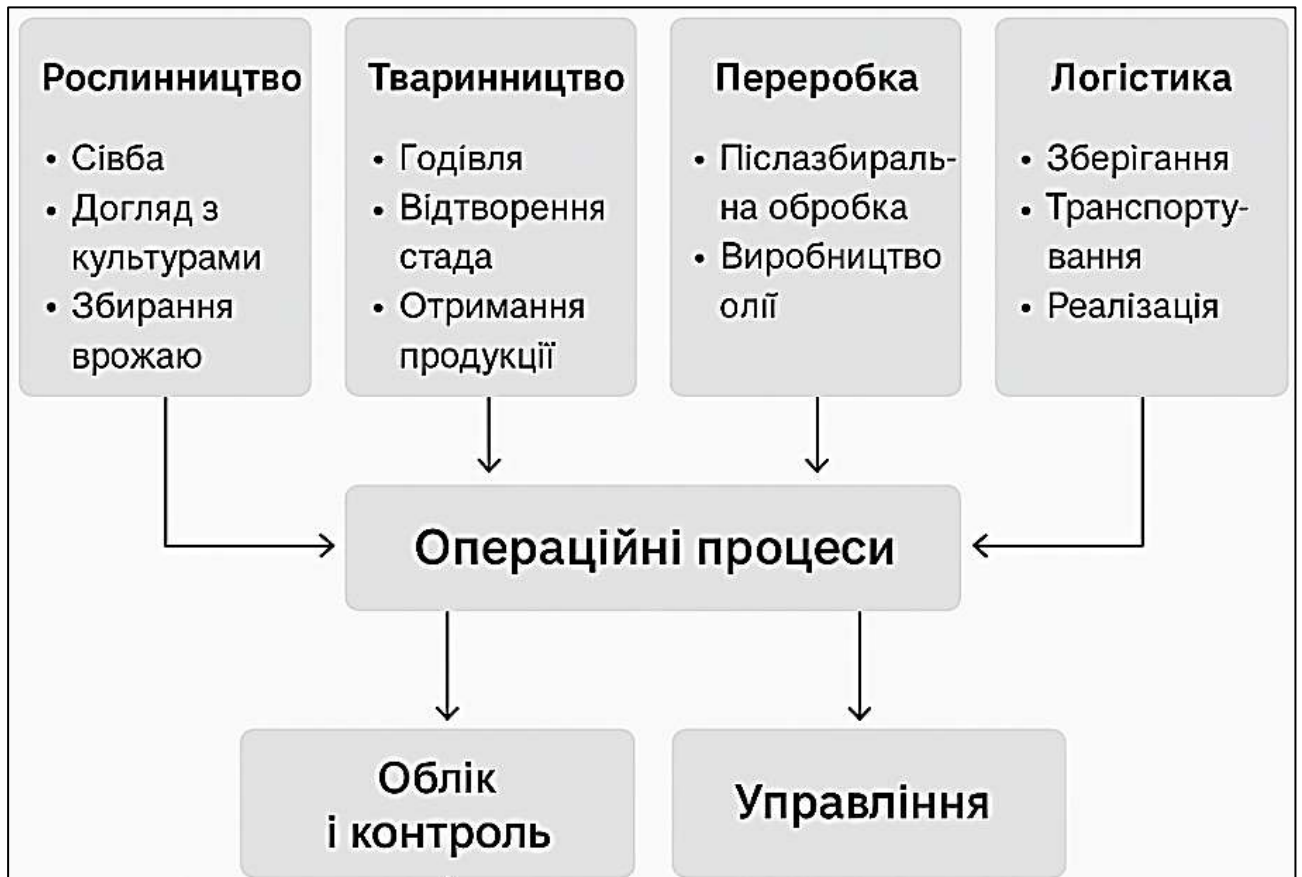


Рис. 1.2. Модель операційної системи сільськогосподарського підприємства у стратегічному контексті

Ще одним важливим чинником є велика кількість змінних у процесі прийняття рішень. Аграрна діяльність вимагає врахування агрономічних, технологічних, біологічних, економічних та екологічних параметрів. Наприклад, у виборі строків посіву або щільності посадки враховуються властивості ґрунту, погодні умови, структура сівозміни, доступна техніка, вартість насіння та прогноз ринкових цін. Це ускладнює розробку стандартних рішень і потребує створення інформаційно-аналітичних систем підтримки управління.

Також операційна система агропідприємства значною мірою залежить від матеріально-технічного забезпечення, включаючи наявність і стан сільськогосподарської техніки, складських приміщень, систем поливу,

транспортних засобів, лабораторного обладнання. Ефективність виконання операцій прямо залежить від того, наскільки своєчасно і в повному обсязі забезпечено доступ до необхідних ресурсів [12].

Крім того, значення має людський фактор — брак кваліфікованих кадрів, плинність персоналу, сезонна зайнятість. Всі ці чинники створюють додаткові виклики для стратегічного планування. У рамках стратегічного управління операціями необхідно передбачати системи навчання, адаптації працівників, автоматизації операцій, а також механізми мотивації.

Варто також враховувати взаємозалежність між операційними та фінансовими потоками. Наприклад, відтермінування продажу врожаю для отримання вищої ціни може створити касовий розрив для виконання інших операцій. Стратегічне управління має інтегрувати не лише виробничі, а й фінансові аспекти, забезпечуючи збалансованість усієї системи.

Таким чином, особливості операційних процесів аграрного підприємства визначають необхідність комплексного підходу до їх стратегічного управління. Це включає:

- прогнозування ризиків і формування антикризових сценаріїв;
- синхронізацію напрямів діяльності;
- ресурсну збалансованість у межах стратегічного плану;
- інтеграцію ІТ-рішень для аналізу, контролю та планування;
- залучення сучасних моделей управління – Lean, TQM, SMART-підходів.

Аграрне підприємство не є однорідною структурою, його операційна система — це складний живий механізм, функціонування якого залежить від сотень змінних. Саме тому стратегічне управління має виступати інтегруючим чинником, що не лише формує стратегічні цілі, але й надає інструменти для управління складною, динамічною і багатокомпонентною операційною реальністю [17].

Ефективне стратегічне управління операціями передбачає чітке визначення цілей, постановку конкретних завдань і реалізацію низки функцій,

які охоплюють всі рівні та сфери діяльності підприємства. Цей підхід дає змогу забезпечити системність у прийнятті управлінських рішень, гнучкість у реагуванні на виклики середовища та довгострокову орієнтацію розвитку господарства.

Стратегічні цілі у сфері операцій задають загальну траєкторію розвитку підприємства, зокрема:

1. Досягнення конкурентних переваг за рахунок ефективної організації виробничих і супутніх процесів. Це стосується як якості продукції, так і її собівартості, своєчасності поставок, гнучкості в управлінні запасами, ресурсами тощо.

2. Оптимізація ресурсного потенціалу, що включає раціональне використання матеріальних, фінансових, трудових і природних ресурсів, мінімізацію втрат, скорочення непродуктивних витрат і впровадження ресурсозберігаючих технологій.

3. Забезпечення стабільності та гнучкості операційної системи, адаптація до зовнішніх змін: сезонних коливань, змін у законодавстві, коливань цін, впливу кліматичних факторів.

4. Інтеграція інновацій, цифрових технологій, автоматизації та сучасних підходів до організації праці — з метою підвищення ефективності виконання операцій.

5. Підвищення ефективності управлінських рішень через впровадження систем контролю, моніторингу, аналітики і стратегічного планування.

Ці цілі реалізуються в межах стратегії розвитку підприємства і конкретизуються у вигляді середньо- та короткострокових планів і дій [18].

Для досягнення вищезазначених цілей стратегічне управління передбачає виконання таких ключових завдань:

- визначення ключових операційних напрямів діяльності підприємства, які мають найбільший вплив на загальні результати та є критичними для досягнення стратегічних цілей.

- аналіз та діагностика існуючого стану операційної системи, виявлення слабких місць, неефективних процесів, ресурсних втрат і структурних дисбалансів.
- планування стратегічних операційних показників (KPI): продуктивність, рентабельність, оборотність, собівартість, якість, час циклу, рівень сервісу тощо.
- розробка операційної стратегії, яка охоплює як внутрішні процеси (виробництво, логістика, контроль), так і зовнішні аспекти (постачання, збут, сервісне обслуговування).
- створення системи управління змінами, що дозволяє реалізовувати нові технології, оптимізувати структуру, впроваджувати гнучкі та адаптивні механізми.
- розробка системи мотивації персоналу, яка б стимулювала працівників до ефективного виконання операційних завдань, досягнення цілей і дотримання стандартів.
- забезпечення інформаційної підтримки прийняття рішень: впровадження ERP-систем, баз даних, електронного документообігу.

На основі цілей та завдань формуються конкретні функції управління, які реалізуються у процесі стратегічного планування, організації, координації та контролю:

1. Аналітична функція. Здійснення постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз стану ресурсної бази, ринку збуту, цінової політики, оцінка ризиків та прогнозування змін.
2. Планувальна функція. Розробка стратегічних планів дій на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу, формування бюджету, визначення цілей і завдань на всіх рівнях.
3. Організаційна функція. Раціональне структурування операційних процесів, розподіл обов'язків, встановлення стандартів та процедур, створення умов для ефективної взаємодії між підрозділами.

4. Координаційна функція. Узгодження діяльності всіх функціональних блоків підприємства (рослинництво, тваринництво, переробка, збут, закупівлі) для досягнення синергії.

5. Контрольна функція. Встановлення системи моніторингу, оцінки результатів, виявлення відхилень та впровадження коригувальних дій.

6. Мотиваційна функція. Забезпечення зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей через матеріальні та нематеріальні стимули, створення умов для розвитку персоналу.

7. Інноваційна функція. Пошук і впровадження нових методів роботи, технологій, організаційних рішень, що дозволяють підвищити гнучкість і ефективність операцій.

На рис. 1.3 наведено узагальнену модель стратегічного управління операціями, яка об'єднує цілі, завдання та ключові функції в єдину систему.



Рис. 1.3. Модель стратегічного управління операційною діяльністю підприємства

Отже, стратегічне управління операційною системою є комплексною багаторівневою діяльністю, яка вимагає ретельного планування, глибокого аналізу, широкого бачення та високого рівня відповідальності. Його ефективність визначає здатність аграрного підприємства до адаптації, розвитку, підвищення конкурентоспроможності та реалізації потенціалу навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища [21].

1.2. Підходи до формування стратегій управління операційними процесами на підприємствах аграрного профілю

У процесі стратегічного управління операційною діяльністю підприємства важливо спиратись на обґрунтовані концепції та інструменти, які дозволяють всебічно оцінити внутрішні процеси, зовнішнє середовище та перспективи розвитку. Еволюція управлінських підходів протягом останніх десятиліть зумовила появу як традиційних, так і інноваційних моделей, що суттєво розширили арсенал засобів управління операційними процесами.

Класичні моделі управління є результатом систематизації досвіду менеджменту, який формувався в умовах стабільнішої економіки, і вони досі зберігають свою актуальність завдяки універсальності та простоті застосування. Однією з базових моделей є SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Ця модель зручна для стратегічного бачення розвитку господарства, зокрема в умовах аграрного сектору, де високий рівень ризику вимагає чіткого усвідомлення внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів.

Поглибити розуміння зовнішнього середовища дозволяє PEST-аналіз, який передбачає дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що формують контекст функціонування підприємства.

У сільському господарстві така оцінка особливо важлива через залежність від державної аграрної політики, глобальних цінових тенденцій і технологічного оновлення. Для оцінювання ринкових позицій і доцільності розвитку певних напрямів виробництва застосовується VCG-матриця, що дозволяє розподілити ресурси між прибутковими й менш ефективними напрямками. У свою чергу, GAP-аналіз дає змогу визначити розриви між поточним та цільовим станом підприємства, що важливо для формування стратегічного плану. Комплексну оцінку стратегічної позиції підприємства забезпечує також SPACE-матриця, яка узагальнює як внутрішні, так і зовнішні чинники [22].

У другій половині 2000-х років, на фоні загострення глобальної конкуренції, прискорення технологічного прогресу та непередбачуваності ринкових коливань, у практиці менеджменту почали активно впроваджуватись сучасні моделі стратегічного управління. Вони орієнтовані на підвищення гнучкості системи управління, інтеграцію інформаційних технологій, скорочення циклів прийняття рішень та максимальну клієнтоорієнтованість.

Одним із таких підходів є Lean Management, що ґрунтується на принципах мінімізації втрат і безперервного вдосконалення. Його застосування в аграрному виробництві сприяє підвищенню ефективності використання техніки, зниженню витрат матеріалів і скороченню простоїв. У поєднанні з цим актуальним є впровадження підходів Agile, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оперативно переглядати плани та забезпечувати ефективну координацію між підрозділами. Особливо це важливо для тих господарств, що займаються не лише виробництвом, але й переробкою та реалізацією продукції.

Ще однією дієвою моделлю стратегічного управління є збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє здійснювати контроль за досягненням стратегічних цілей підприємства у чотирьох площинах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів та навчання і розвитку персоналу. Це надає змогу керівництву не лише зосередитися на прибутковості, а й

посилити увагу до нематеріальних активів, таких як компетентність працівників, ефективність внутрішніх операцій, задоволеність споживачів.

Іншим потужним інструментом є концепція загального управління якістю (TQM), яка передбачає інтеграцію принципів якості у всі сфери діяльності підприємства. У контексті аграрного виробництва це означає послідовний контроль на кожному етапі — від вирощування культур до реалізації готової продукції. Такий підхід сприяє зменшенню втрат, підвищенню довіри з боку споживачів та зміцненню ринкової позиції підприємства.

На додаток, варто відзначити методологію Six Sigma, яка ставить за мету усунення дефектів і зменшення варіативності у виробничих процесах. Вона є особливо ефективною для тих підприємств, які мають високий рівень стандартизації продукції та прагнуть досягти максимальної стабільності операцій [27].

Ефективне стратегічне управління операціями потребує поєднання класичних методів стратегічного аналізу з сучасними, більш гнучкими підходами. Вибір конкретної моделі або комбінації моделей має залежати від масштабів підприємства, його організаційної структури, рівня цифрової зрілості, виробничої спеціалізації та стратегії розвитку.

На рисунку 1.4 візуалізовано узагальнену класифікацію моделей стратегічного управління операціями, яка може слугувати орієнтиром для практичного застосування на аграрних підприємствах.



Рис. 1.4. Класифікація моделей стратегічного управління операціями

Сучасне стратегічне управління операціями не обмежується традиційними аналітичними моделями. Воно активно інтегрує гнучкі підходи, цифрові інструменти та принципи безперервного вдосконалення. Ефективна діяльність аграрного підприємства в умовах постійних змін можлива лише за умови вдалої комбінації класичних і сучасних підходів, адаптованих до специфіки конкретного виробничого середовища.

У процесі стратегічного управління операційною системою підприємства одним з ключових етапів є стратегічний аналіз — системне дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на здатність підприємства досягати своїх довгострокових цілей. Для аграрних підприємств, які функціонують в умовах високої мінливості середовища, складної структури діяльності та обмеженості ресурсів, стратегічний аналіз виступає не просто елементом планування, а необхідною умовою для прийняття виважених управлінських рішень.

Зміст стратегічного аналізу полягає у комплексному вивченні всіх аспектів діяльності підприємства з метою визначення його поточного стратегічного положення, можливостей розвитку та наявних загроз. У межах цього підходу аналіз охоплює не лише фінансово-економічну ситуацію, але й операційну структуру, ресурсний потенціал, стан ринкової кон'юнктури,

наявність конкурентних переваг, ризик-фактори, а також соціально-інституційне середовище.

Проведення стратегічного аналізу базується на методології, яка дозволяє об'єктивно оцінити внутрішній потенціал підприємства. У контексті операційної діяльності це передусім включає оцінку ефективності організації виробничих процесів, використання технічних засобів, продуктивності праці, гнучкості логістичних рішень, наявності внутрішніх регламентів, рівня автоматизації та інформаційного забезпечення. Аналіз операційної структури дає змогу ідентифікувати вузькі місця, дублювання функцій, перевантажені ділянки, що стримують продуктивність, а також зони, де можуть виникати надлишкові витрати.

Окрему увагу стратегічний аналіз приділяє виявленню резервів росту ефективності — як за рахунок удосконалення внутрішніх процесів, так і шляхом адаптації до змін зовнішнього середовища. Зокрема, це можуть бути резерви, пов'язані з модернізацією технічного парку, впровадженням нових агротехнологій, оптимізацією логістичних маршрутів, покращенням облікових систем чи запровадженням стандартів якості. Важливим аналітичним інструментом у цьому контексті є діагностика продуктивності операційних підрозділів, яка включає вимірювання витрат часу, ресурсів і результатів у кожному циклі операцій.

Зовнішній аспект стратегічного аналізу охоплює оцінку ринку, тенденцій попиту, поведінки конкурентів, змін у законодавчому регулюванні, кліматичних і геополітичних умов. Такі дослідження дають змогу аграрному підприємству не лише адекватно реагувати на зовнішні виклики, але й формувати проактивну політику, яка передбачає своєчасне переорієнтування вектора операційної діяльності, зміну сівозміни, перегляд форматів збуту чи джерел постачання. Одним із ключових результатів стратегічного аналізу має бути формулювання загроз і можливостей, які визначають гнучкість і стійкість операційної системи підприємства.

Окремий блок стратегічного аналізу займає дослідження ресурсного потенціалу. Тут йдеться не лише про обсяг та структуру наявних ресурсів, а й про ступінь їх задіяння, можливості заміщення або диверсифікації. Умовно ресурсний потенціал поділяють на виробничий, трудовий, фінансовий, інформаційний і природний. Комплексна оцінка кожного з цих компонентів дає змогу виявити зони ризику та можливості для стратегічного перегрупування. Наприклад, обмежена доступність вологи на полях потребує стратегії зрошення або вибору посухостійких культур, а дефіцит кваліфікованих кадрів – розробки програм підвищення кваліфікації чи автоматизації процесів.

Також у межах стратегічного аналізу варто враховувати рівень організаційної культури, структуру підпорядкування, функціональну взаємодію підрозділів, рівень цифрової трансформації, здатність системи до інновацій та гнучкого планування. Ці чинники прямо впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін і впроваджувати стратегічні рішення в операційні практики.

На завершення слід зазначити, що стратегічний аналіз у сучасному аграрному менеджменті не може бути одноразовим чи формальним процесом. Його необхідно здійснювати на регулярній основі, залучаючи сучасні методи візуалізації, цифрової аналітики, прогнозування і моделювання. Такий підхід дозволяє не лише формалізувати наявну інформацію, але й перетворити її на ціннісну основу для формування ефективної операційної стратегії.

На рис. 1.5 узагальнено основні блоки стратегічного аналізу операційної діяльності аграрного підприємства як аналітичної основи формування управлінських рішень.



Рис. 1.5. Стратегічний аналіз операційної діяльності аграрного підприємства

Формування операційної стратегії підприємства є складним багаторівневим процесом, що потребує використання системи практичних інструментів, здатних забезпечити як обґрунтованість вибору стратегічних орієнтирів, так і ефективність їх реалізації. У контексті аграрного виробництва, де підприємства функціонують у динамічному середовищі з високим рівнем ризику, застосування структурованих інструментів є особливо важливим для досягнення стабільності та конкурентоспроможності [29].

Практична реалізація операційної стратегії розпочинається з чіткого визначення стратегічних цілей підприємства, які повинні бути конкретизовані, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі. Методологія SMART-цілей у цьому випадку виступає одним із базових інструментів, що дозволяє перевести загальні наміри в операційно зрозумілі завдання. Наприклад, замість загального формулювання «підвищити продуктивність» може бути

використано більш точно: «збільшити врожайність пшениці на 15% протягом наступних двох сезонів».

Після постановки цілей підприємство має розробити інструменти їх досягнення через побудову стратегічної карти процесів. Одним із ефективних підходів є створення так званої карти операційної системи, яка описує ключові бізнес-процеси, їх взаємозв'язки, послідовність, відповідальних осіб, а також вимірювані показники ефективності. Такий інструмент дозволяє візуалізувати ланцюг створення цінності в межах підприємства, визначити вузькі місця, можливості для автоматизації, дублювання функцій або надлишкові витрати.

Не менш важливою складовою операційної стратегії є розробка системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), яка дозволяє контролювати хід реалізації стратегічних завдань. У сфері аграрного виробництва такі показники можуть охоплювати врожайність, витрати на гектар, собівартість продукції, рівень втрат під час зберігання, точність виконання агротехнічних операцій, продуктивність праці, коефіцієнт використання техніки тощо. Система KPI не лише дозволяє відстежувати прогрес, але й формує основу для преміювання, бюджетування та перегляду операційних рішень[34].

Загалом, практичні інструменти формування та реалізації операційної стратегії утворюють цілісну систему, яка охоплює постановку цілей, організацію процесів, контроль ефективності, управління змінами та забезпечення адаптації до змінного середовища. На рис. 1.6 подано узагальнену схему ключових інструментів, які доцільно застосовувати в аграрному підприємстві для підвищення результативності операційного управління.



Рис. 1.6. Практичні інструменти формування та реалізації операційної стратегії

У процесі реалізації стратегії важливо використовувати підхід, орієнтований на проектне управління. Кожен етап стратегічних змін — чи то модернізація технопарку, чи впровадження ІТ-систем, чи трансформація логістичних потоків — може бути реалізований як окремий проект зі своїм календарним планом, бюджетом, командою та системою контролю. Проектний підхід дозволяє уникнути надмірного навантаження на діючі процеси, а також забезпечує гнучкість і можливість адаптації стратегії в умовах змін.

Водночас для підвищення ефективності реалізації операційної стратегії необхідно впроваджувати інструменти моніторингу й адаптації, які дають змогу своєчасно виявляти відхилення від запланованого курсу та приймати коригувальні рішення. Це може реалізовуватись через регулярні внутрішні

аудити операційних процесів, засідання стратегічних комітетів, щомісячну оцінку досягнення KPI або використання програмного забезпечення для управління даними. IT-інструменти, зокрема ERP-системи (наприклад, SAP, BAS ERP), дозволяють інтегрувати всі функції підприємства, забезпечити єдину інформаційну базу та автоматизувати контроль за виконанням операцій.

Ще одним важливим практичним інструментом є сценарне планування, яке передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням ключових зовнішніх факторів. У сільському господарстві це можуть бути сценарії в залежності від погодних умов, змін ринку, державної підтримки, цін на паливо та ресурси. Завдяки такому підходу підприємство не лише готується до змін, а й має заздалегідь розроблені варіанти дій, що суттєво знижує ризики [39].

Не менш значущим є використання матриць пріоритетів, які допомагають у розподілі ресурсів між стратегічними ініціативами. Наприклад, за допомогою методу Ансоффа або оцінки інвестиційної привабливості можна визначити, які напрямки діяльності потребують першочергового фінансування, а які можна реалізовувати в середньостроковій перспективі.

Реалізація операційної стратегії також потребує організаційного супроводу, що передбачає створення або адаптацію структур управління. Мова йде про функціональні та процесні підрозділи, їх повноваження, систему комунікацій і звітності. Це означає, що успішне впровадження стратегії потребує не лише плану, а й спроможної управлінської команди, здатної забезпечити координацію, мотивацію персоналу і контроль за результатами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АГРО-СВІТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агро-Світ» та особливості його операційної системи

Проведення практичного аналізу системи стратегічного управління операційною діяльністю підприємства є важливим етапом роботи, оскільки дає змогу не лише оцінити ефективність поточного управління, але й визначити потенціал для вдосконалення, що стане підґрунтям для подальших практичних рекомендацій. З огляду на складну багатогалузеву структуру діяльності ТОВ «Агро-Світ», проведемо аналіз як рослинницького і тваринницького напрямку, так і логістично-комерційні операції підприємства.

ТОВ «Агро-Світ» є одним із стабільно діючих агропромислових підприємств Дніпропетровської області, що здійснює діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва з 2003 року. Основним видом діяльності товариства є вирощування зернових, зернобобових та олійних культур. Операційна система ТОВ «Агро-Світ» має багатогалузевий характер і включає декілька взаємозалежних блоків: виробничий (рослинництво і тваринництво), обслуговуючий (зберігання, транспортування, технічне обслуговування), адміністративно-управлінський, логістичний та комерційний. Кожен із цих напрямів відіграє важливу роль у загальній ефективності операційного управління, оскільки формує ланки єдиного виробничо-економічного ланцюга.

ТОВ «Агро-Світ» діє як самостійний економічний суб'єкт, що здійснює виробничу, переробну та збутову діяльність з урахуванням стратегічних пріоритетів, внутрішніх ресурсів та вимог ринку. Його операційна система зорієнтована на повний цикл агровиробництва, що вимагає чіткої координації всіх структурних підрозділів.

Особливістю діяльності підприємства є яскраво виражена сезонна динаміка реалізації продукції. Коливання обсягів збуту зумовлюються низкою чинників, серед яких домінують: зміни споживчого попиту, залежного від пори року; коливання доходів населення упродовж року; а також вплив кліматичних і соціально-побутових обставин, характерних для аграрного ринку. Це обумовлює необхідність стратегічного планування обсягів виробництва, складських запасів, логістичних операцій та ресурсного забезпечення відповідно до сезонного ритму.

Одним з важливих напрямів комплексної оцінки операційної діяльності підприємства є аналіз структури земельного фонду, що дозволяє визначити ефективність використання площ під основні культури, виявити резерви для оптимізації сівозмін та удосконалення агротехнологій. Структура сільськогосподарських угідь ТОВ «Агро-Світ» подана в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Структура використання земельних ресурсів у системі операційної діяльності ТОВ «Агро-Світ»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2020р.
Загальна площа угідь підприємства, га	1074,7	1310,5	1486,3	1486,3	1631,6	153,78
у т. ч. землі сільськогосподарського призначення, га	1052,6	1289,5	1462,1	1462,1	1610,5	154,99
з яких: площа ріллі, га	1052,6	1289,5	1462,1	1462,1	1610,5	154,99
Площа не сільськогосподарських угідь, га	22,1	21,1	24,2	24,2	21,1	96,48

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про стабільне зростання площ земельного фонду ТОВ «Агро-Світ» протягом досліджуваного періоду. Загальна площа угідь підприємства зросла з 1074,7 га у 2020 році до 1631,6 га у 2024 році, що становить 153,78 % до базового року. Основна частина цих земель — це сільськогосподарські угіддя, які за п'ять років збільшилися із 1052,6 га до 1610,5 га. Варто зауважити, що вся площа сільськогосподарських земель

використовується під рілля, що свідчить про орієнтацію підприємства на інтенсивне землеробство без значних пасовищних або багаторічних культур.

Площа несільськогосподарських угідь залишалась відносно стабільною, коливаючись у межах 21,1–24,2 га, з незначним зниженням у 2024 році порівняно з 2020 роком до рівня 96,48 %. Така структура земельного використання вказує на високий рівень концентрації підприємства на виробничих процесах, пов'язаних із вирощуванням сільськогосподарських культур, що вимагає відповідного підходу до стратегічного управління ресурсами, зокрема — операційною логістикою, технічним забезпеченням та системою сівозмін. Зростання площі оброблюваних земель є позитивною тенденцією, яка свідчить про розширення виробничих можливостей ТОВ «Агро-Світ» та формує підґрунтя для подальшого розвитку стратегічного операційного управління.

Після визначення особливостей земельного потенціалу ТОВ «Агро-Світ» доцільним є дослідження динаміки реалізації продукції підприємства, що дозволяє оцінити результативність використання операційних ресурсів та ефективність стратегічних рішень у виробничій сфері. Важливо враховувати не лише обсяги збуту, але й цінові показники, що формують загальний фінансовий результат. Інформація про реалізацію основних видів продукції у 2020, 2022 та 2024 роках узагальнена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Реалізація основної продукції підприємства у вартісному вираженні, тис. грн

Вид продукції	2020, об'єм реаліз., ц	2020, зістав. ціна	2020, факт. ціна	2022, об'єм реаліз., ц	2022, зістав. ціна	2022, факт. ціна	2024, об'єм реаліз., ц	2024, зістав. ціна	2024, факт. ціна
Пшениця озима	22517,9	4484	8772	30251,6	6024	13114,4	27250,5	5426,4	16968,3
Кукурудза зернова	6601,6	1372,4	2505,1	11410,5	2372,1	4399,5	3000	623,6	2334,9
Насіння соняшнику	3796,2	2090,9	3004,6	2916,8	1606,6	2498,8	2736,8	1507,5	5346,9
Ячмінь ярий	1207,8	223,3	448,5	2523,7	466,5	970,5	3586,8	663,2	2114,6
Гречані крупи	1376,3	954	1205,3				1481,6	1027	2288,7
Буряк				24944,2	1892,1	2194,2	29404,2	2230,4	3054,4

цукровий									
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Аналізуючи дані табл. 2.2, слід зазначити, що найбільшу частку в структурі товарної продукції стабільно займає озима пшениця. Обсяги її реалізації зросли з 22,5 тис. ц у 2020 році до 30,2 тис. ц у 2022 році, із подальшим зменшенням до 27,3 тис. ц у 2024 році. Попри деяке скорочення обсягів, відбулося значне зростання фактичної ціни — з 8772 грн/ц у 2020 році до 16968,3 грн/ц у 2024 році, що свідчить про покращення ринкової позиції продукції. Кукурудза зернова демонструє помітне зменшення обсягів збуту: з 11,4 тис. ц у 2022 році до лише 3 тис. ц у 2024 році, хоча фактична ціна реалізації зберігає позитивну динаміку. Ймовірно, це пов'язано з агрокліматичними умовами або зміною виробничих пріоритетів підприємства. Насіння соняшнику, незважаючи на помірне скорочення обсягів у 2024 році (до 2,7 тис. ц), демонструє значне зростання ціни реалізації до 5346,9 грн/ц, що забезпечує збереження прибутковості напряму. Ячмінь ярий також зріс у виробництві з 1,2 тис. ц у 2020 до 3,6 тис. ц у 2024, з одночасним подорожчанням реалізації.

Цікавим є факт відновлення позицій гречки у 2024 році після відсутності поставок у 2022 році — обсяг реалізації склав 1,5 тис. ц, а ціна досягла 2288,7 грн/ц. Це може свідчити про адаптацію до ринкових умов та повернення до виробництва нішевих культур.

Загалом, динаміка реалізації продукції ТОВ «Агро-Світ» свідчить про гнучкість у виборі пріоритетних напрямів діяльності, реагування на зміни кон'юнктури аграрного ринку та використання стратегічного підходу в управлінні операційними процесами.

Аналіз реалізації сільськогосподарської продукції дав змогу оцінити динаміку збуту основних культур за обсягами та рівнями цін у різні роки, а також виявити вплив цінової кон'юнктури на виручку підприємства. Проте не менш важливим є аналіз внутрішніх можливостей господарства, пов'язаних із функціонуванням його матеріально-технічної бази, зокрема — основних засобів.

З цією метою доцільним є розгляд табл. 2.3, яка узагальнює зміну техніко-економічних показників стану і використання основних засобів ТОВ «Агро-Світ» за період 2020–2024 років.

Таблиця 2.3

Стан та зміни у складі основних засобів підприємства ТОВ «Агро-Світ»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. відх, +,-
Залишкова вартість основних активів на початок року, тис. грн	26785,8	27767,0	30997,5	36778,0	38400,5	11614,7
Балансова вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	27767,0	30997,5	36778,0	38400,5	37997,6	10230,6
Обсяг введених основних засобів протягом року, тис. грн	1051,3	3290,5	2186,1	1703,7	1820,1	768,9
Обсяг вибутих основних засобів протягом року, тис. грн	70,1	599,5	205,7	271,2	703,1	633,0
Нарахована сума зносу за рік, тис. грн	9796,2	10704,0	11466,3	11985,3	11711,8	1915,6
Коефіцієнт зносу на початок року	0,34	0,36	0,34	0,30	0,28	-0,06
Коефіцієнт зносу на кінець року	0,32	0,32	0,28	0,28	0,28	-0,04
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,61	0,61	0,64	0,64	0,64	0,04
Індекс оновлення основних засобів	0,04	0,10	0,15	0,05	0,01	-0,03
Індекс вибуття основних засобів	0,00	0,00	0,01	0,01	0,02	0,02
Коефіцієнт приросту вартості основних засобів	1,19	1,04	1,10	0,96	0,92	-0,28

Аналіз даних табл. 2.3 засвідчує стабільне зростання обсягів залишкової вартості основних активів підприємства, що протягом п'яти років зросла на 11,6 млн грн. Це свідчить про активізацію інвестиційної діяльності господарства. Подібна динаміка спостерігається і щодо балансової вартості основних засобів, яка у 2024 році перевищила показник 2020 року на понад 10,2 млн грн. Обсяги введення в експлуатацію основних засобів коливалися, з максимумом у 2021 році (понад 3,2 млн грн) і поступовим зменшенням у подальші роки. Натомість обсяги вибуття зафіксували суттєве зростання в

останньому році аналізу, що вказує на оновлення матеріально-технічного парку, але й потребує посиленого контролю за його відновленням.

Позитивною тенденцією є поступове зниження коефіцієнта зносу — як на початок, так і на кінець року, що свідчить про покращення фізичного стану основних засобів. Водночас коефіцієнт придатності зріс до рівня 0,64, що підтверджує підвищення ефективності використання технічних ресурсів. Однак спостерігається зниження індексу оновлення основних засобів, що в 2024 році становив лише 0,01. Це свідчить про недостатній рівень інвестування у нове обладнання. З іншого боку, коефіцієнт приросту вартості основних засобів за аналізований період знизився з 1,19 до 0,92, що також вказує на потребу посилення інвестиційної активності для підтримки конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Досліджені показники свідчать про позитивні зрушення у формуванні технічної бази підприємства, проте водночас вказують на потребу оновлення зношеного обладнання та підвищення темпів інвестування у модернізацію операційної системи ТОВ «Агро-Світ».

Комплексна оцінка змін у структурі, зносі та динаміці вартості основних засобів дає змогу визначити загальні тенденції розвитку матеріально-технічної бази підприємства. Проте для формування повнішої картини щодо ефективності її використання необхідно проаналізувати співвідношення вартості основних засобів із результатами господарської діяльності, зокрема продуктивністю праці та фондovіддачею. Такий аналітичний блок представлено у таблиці 2.4, яка відображає показники ефективності використання виробничих засобів у динаміці за 2020–2024 роки.

Аналіз табл. 2.4 свідчить, що річна середня вартість основних виробничих засобів зросла з 26,8 млн грн у 2020 році до майже 38,4 млн грн у 2024 році, що становить приріст у 43,34%. Це свідчить про нарощування матеріально-технічного потенціалу підприємства. Водночас середньооблікова чисельність працівників залишалась відносно стабільною (з незначним коливанням у межах 34–41 особи), що говорить про збереження кадрового

ресурсу на сталому рівні. Площа сільськогосподарських земель у 2024 році зросла на 53% порівняно з 2020 роком, що також підтверджує розширення масштабів господарської діяльності. Обсяг валової продукції за п'ятирічний період зріс на 11,34%, що свідчить про позитивну динаміку виробничих результатів, хоча й темпи зростання дещо відстають від приросту матеріальних ресурсів. Фондооснащення працівників має тенденцію до коливання, а в 2024 році показник знизився до 2384 тис. грн проти 2544,7 тис. грн у 2020 році, що може свідчити про не зовсім пропорційне зростання фондів відносно чисельності персоналу. Водночас фондоозброєність працівників зросла на майже 40%, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Таблиця 2.4

Показники ефективності застосування основних засобів ТОВ «Агро-Світ»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2024 у % до 2020р.
Річна середня вартість виробничих засобів, тис. грн	26785,8	29532,5	34061,1	37781,6	38394,5	143,34
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38	41	34	38	39	102,63
Площа сільськогосподарських земель, га	1052,6	1289,5	1462,1	1462,1	1610,5	153,00
Обсяг валової продукції, тис. грн	24381,6	28696,1	20565,7	22622,3	27146,7	111,34
Фондооснащення працівників, тис. грн	2544,7	2290,3	2329,6	2584,0	2384,0	93,69
Фондоозброєність на одного працівника, грн	704,9	720,3	1001,8	997,1	984,5	139,66
Коефіцієнт ефективності використання основних засобів	1,10	1,03	1,66	1,67	1,41	128,74
Індекс фондомісткості продукції, грн	0,91	0,97	0,60	0,60	0,71	77,68

Найбільш показовим є зростання коефіцієнта ефективності використання основних засобів з 1,10 до 1,41, що вказує на покращення результативності їх залучення у виробничі процеси. Індекс фондомісткості, навпаки, зменшився з

0,91 до 0,71, що також є позитивною ознакою — свідченням зниження потреби у фондах на одиницю продукції. Аналіз свідчить про ефективне використання основних засобів підприємства, при цьому акцент необхідно зробити на подальше оновлення техніки та забезпечення балансу між розширенням ресурсної бази та динамікою виробничих результатів.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності використання виробничих ресурсів у попередній таблиці, доцільно детальніше зосередитися на структурі витрат, які формують собівартість сільськогосподарської продукції підприємства. Такий аналіз дозволяє глибше зрозуміти співвідношення витратних компонентів, виявити динаміку змін та визначити пріоритетні напрями для підвищення ресурсної ефективності. Інформацію щодо цього наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Елементний склад витрат на сільськогосподарське виробництво в
ТОВ «Агро-Світ» за 2020–2024 рр.**

Витрати	2020, тис. грн	2020, %	2022, тис. грн	2022, %	2024, тис. грн	2024, %	+/-, тис. грн	%
Заробітна плата	1091,0	10,0	1500,1	9,0	1996,7	9,2	905,7	181,9
Внески на соціальне страхування	403,7	3,7	554,9	3,3	738,9	3,4	335,2	181,9
Сукупні матеріальні витрати	8831,8	81,1	13754,5	82,8	18112,5	83,2	9280,7	204,0
- насіннєвий матеріал	1942,9	22,3	3163,5	23,3	4183,9	23,4	2241,0	214,2
- мінеральні добрива	1421,8	16,3	2420,8	17,8	3459,4	19,3	2037,5	242,2
- засоби захисту рослин	900,8	10,3	1678,0	12,4	2137,3	12,0	1236,6	236,2
- електроенергія для технологічних потреб	653,5	7,5	1073,0	7,9	1467,2	8,2	813,7	223,4
- паливно-мастильні матеріали	2278,7	26,1	3122,3	23,0	4039,0	22,6	1760,3	176,1
- дизельне паливо	989,2	11,3	1898,2	14,0	2264,2	12,7	1275,0	227,8
- запасні частини та ремонт	644,9	7,4	399,0	2,9	326,1	1,8	-318,8	49,4
- інші ресурси	0,0	0,0	0,0	0,0	235,4	1,3	235,4	0,0
Амортизаційні нарахування	595,1	5,5	788,3	4,8	814,4	3,7	219,2	135,7
Інші господарські витрати	98,3	0,9	239,9	1,4	399,4	1,7	301,2	405,4
Загальна сума витрат	11020,0	100,0	16837,8	100,0	22061,8	100,0	11041,8	199,1

Упродовж 2020–2024 років структура витрат зазнала певних змін. Найбільшу питому вагу стабільно займали матеріальні витрати, які у 2024 році склали понад 83 % від загального обсягу, демонструючи зростання як у грошовому вираженні (до 18 112,5 тис. грн), так і в структурній частці. Основними елементами цього блоку залишаються насіннєвий матеріал, мінеральні добрива, засоби захисту рослин та паливно-мастильні матеріали, причому найбільше зростання відбулося за позицією добрив – понад 242 % до рівня 2020 року.

Фонд оплати праці зростає помірними темпами, у 2024 році витрати на заробітну плату та соціальні нарахування склали разом 10,8 % від загальних витрат, що є свідченням збереження помірного рівня витрат на трудові ресурси.

Амортизаційні відрахування збільшилися лише на 219,2 тис. грн, що свідчить про стримане оновлення основних фондів. Водночас частка інших господарських витрат суттєво зросла, хоча їх загальна частка залишається відносно низькою (1,7 % у 2024 р.).

Загалом сума витрат на виробництво продукції зросла майже вдвічі у порівнянні з 2020 роком, досягнувши 22 061,8 тис. грн, що відображає як вплив інфляційних процесів, так і структурних змін у витратній моделі підприємства.

У процесі оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Агро-Світ» було проаналізовано не лише витратну структуру господарства, але й загальні фінансові результати діяльності підприємства у динаміці. Особливе значення у цьому контексті має оцінка рівня прибутковості, яка дозволяє визначити співвідношення між отриманим доходом від реалізації продукції та понесеними витратами на її виробництво. З цією метою було узагальнено відповідні показники у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні індикатори результативності виробництва
сільськогосподарської продукції ТОВ «Агро-Світ»**

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Зміна,
-----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

						тис. грн
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	17935,5	20786,6	23177,5	24937,6	32107,8	14172,3
Сукупні виробничі витрати, тис. грн	11973,8	14938,8	18156,6	17577,0	23349,2	11375,4
Рівень витрат на 1 грн доходу, грн	0,67	0,72	0,78	0,70	0,73	0,06

Аналізуючи оновлені дані таблиці 2.6, можна зробити висновок, що за період з 2020 по 2024 рік ТОВ «Агро-Світ» демонструє позитивну динаміку зростання доходу від реалізації продукції. Зокрема, цей показник збільшився з 17 935,5 тис. грн у 2020 році до 32 107,8 тис. грн у 2024 році, тобто приріст склав 14 172,3 тис. грн або майже 79%. Паралельно зростали й сукупні витрати підприємства, однак темпи їх збільшення були дещо нижчими — з 11 973,8 тис. грн до 23 349,2 тис. грн (різниця — 11 375,4 тис. грн). У результаті, рівень витрат на 1 грн доходу протягом аналізованого періоду зріс із 0,67 грн у 2020 році до 0,73 грн у 2024 році, що свідчить про деяке зниження загальної ефективності витратної політики. Проте така динаміка не є критичною і свідчить скоріше про збільшення обсягів діяльності підприємства, ніж про неефективне використання ресурсів.

Після аналізу узагальнених фінансово-економічних показників доцільно візуалізувати динаміку ключових змін у формі графічного зображення. Це дозволяє краще простежити співвідношення між доходами підприємства, рівнем витрат та показником ефективності витрачання ресурсів. У рис. 2.1 представлено порівняльну діаграму, яка відображає зміну обсягів доходів, витрат та витрат на 1 грн доходу ТОВ «Агро-Світ» упродовж 2020–2024 років.

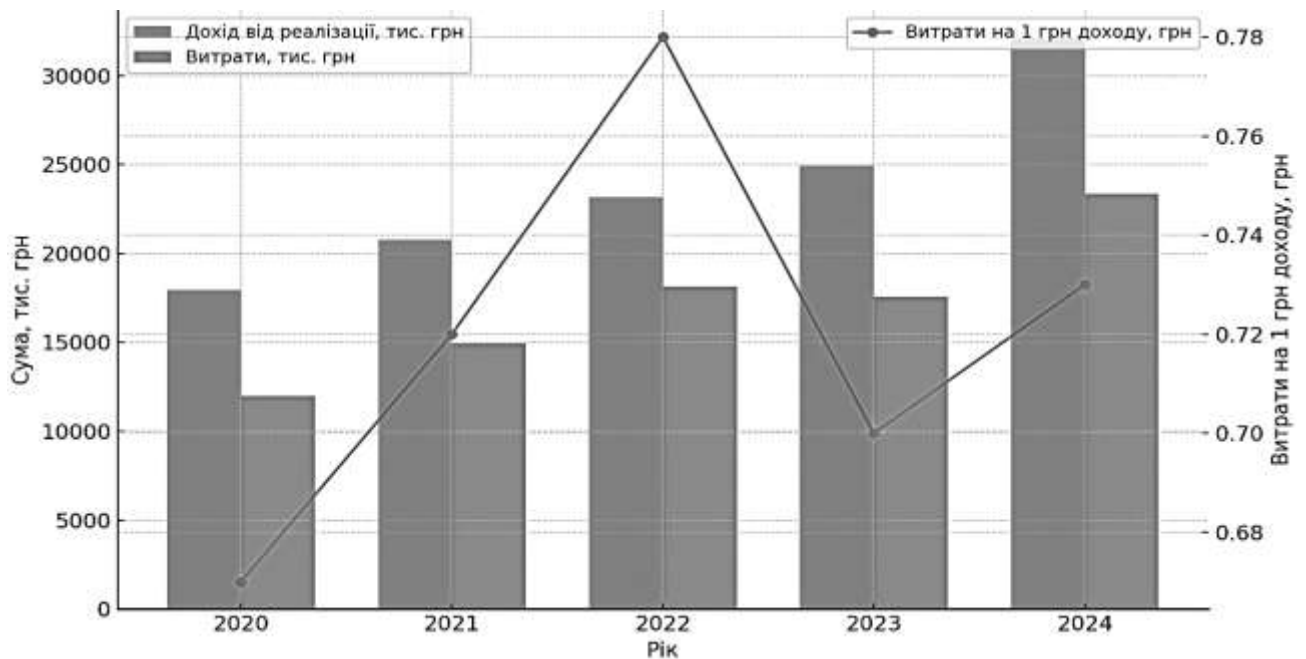


Рис. 2.1. Порівняльна оцінка фінансових результатів та ефективності витрат

З аналізу рис. 2.1 видно, що упродовж п'ятирічного періоду підприємству вдалося суттєво наростити обсяги реалізації продукції – з 17,9 млн грн у 2020 році до 32,1 млн грн у 2024 році. Паралельно з цим збільшувалися й витрати, однак менш стрімкими темпами. Це свідчить про загальну тенденцію зростання масштабів господарської діяльності. Водночас показник витрат на 1 грн доходу демонструє відносну стабільність – коливання в межах 0,67–0,78 грн на 1 грн доходу свідчать про контрольованість витратної частини. Незважаючи на певне зростання цього показника у 2022 році, у подальші роки підприємству вдалося утримати його на прийнятному рівні. Організаційний устрій в додатку А.

Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик ТОВ «Агро-Світ» дозволив сформулювати комплексне уявлення про поточний стан його виробничо-господарської діяльності. Встановлено, що підприємство стабільно функціонує у сфері рослинництва, зокрема у вирощуванні зернових, технічних культур та виробництві супутньої продукції. Завдяки значному земельному банку, розвиненій технічній базі та багатопрофільній структурі, підприємство забезпечує належні обсяги виробництва та реалізації продукції. Аналіз засвідчив здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов,

розширювати масштаб виробництва та забезпечувати стабільне зростання доходів, підвищувати результативності своєї операційної діяльності.

Динаміка основних економічних показників засвідчує поступове зростання обсягів реалізації, що супроводжується підвищенням вартості активів і валової продукції. У структурі витрат домінують матеріальні ресурси, зокрема насіння, мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали та енергоносії, що зумовлено технологічною специфікою сільськогосподарського виробництва.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують наявність позитивної динаміки у функціонуванні підприємства та створюють основу для подальшого дослідження ефективності управління операційними процесами, зокрема в контексті стратегічного удосконалення управлінських рішень.

2.2. Оцінка ефективності стратегічного управління операційною діяльністю підприємства

Ефективне стратегічне управління операційною діяльністю є визначальним чинником конкурентоспроможності сучасного аграрного підприємства. В умовах змін зовнішнього середовища, нестабільності ринків та зростання вартості ресурсів ключовим завданням для керівництва ТОВ «Агро-Світ» є забезпечення адаптивності операційної системи, її стійкості та спроможності досягати цілей із мінімальними витратами. Оцінка ефективності такого управління дозволяє виявити сильні та слабкі сторони стратегічного підходу до організації основних процесів, а також сформулювати обґрунтовані рішення щодо подальшого вдосконалення механізмів управління.

Одним із ключових напрямів оцінки результативності стратегічного управління операційною діяльністю є аналіз динаміки фінансових показників, які відображають рівень ефективності використання ресурсів та прибутковості виробництва. У цьому контексті особливої уваги заслуговує дослідження змін у прибутковості операційної діяльності, показниках рентабельності та обсягах

реалізації. Узагальнені результати відповідного аналізу наведені у табл. 2.7, що демонструє зміни основних аналітичних показників упродовж 2020–2024 років.

Табл. 2.7 засвідчує загальну позитивну тенденцію зростання обсягу реалізованої продукції: у 2024 році цей показник становив 32107,8 тис. грн, що на 79% більше порівняно з 2020 роком. Одночасно з цим, спостерігається значне зростання сукупної собівартості продукції — майже на 95%, що свідчить про зростання витратної складової в структурі виробництва.

Фінансовий результат діяльності, незважаючи на певні коливання у 2021–2022 роках, у 2024 році досяг 8758,6 тис. грн, що на 46,9% більше порівняно з базовим періодом. Водночас коефіцієнт прибутковості виробництва у 2024 році дещо знизився і склав 27,28%, проти 33,24% у 2020 році. Це свідчить про зростання витратної частини бізнесу, що потребує коригування стратегічних підходів до ресурсного забезпечення та контролю за витратами.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура операційного прибутку та рентабельності підприємства у 2020–2024 роках

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2024 у % до 2020
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	17935,5	20786,6	23177,5	24937,6	32107,8	179,0
Сукупна собівартість продукції, тис. грн	11973,8	14938,8	18156,6	17577,0	23349,2	195,0
Фінансовий результат (прибуток), тис. грн	5961,7	5847,7	5020,9	7360,5	8758,6	146,9
Коефіцієнт прибутковості виробництва, %	33,24	28,13	21,66	29,52	27,28	-5,96
Рентабельність сукупного капіталу, %	24,58	33,56	27,13	34,07	34,25	9,67
Рентабельність власного капіталу, %	43,35	54,06	49,88	65,06	69,93	26,58
Рентабельність реалізації, %	25,39	30,19	21,87	18,09	28,07	2,68

Окремої уваги заслуговують показники рентабельності. Рентабельність сукупного капіталу стабілізувалася на рівні понад 34%, демонструючи високу

віддачу інвестованих ресурсів. Рентабельність власного капіталу зросла з 43,35% до 69,93%, що свідчить про ефективне управління внутрішніми активами підприємства.

В цілому, стратегічне управління операційною діяльністю ТОВ «Агро-Світ» демонструє позитивну динаміку у напрямі зміцнення фінансових результатів, хоча й вимагає подальшого удосконалення з метою зниження собівартості та підвищення рентабельності операцій.

Після комплексного аналізу динаміки основних фінансово-економічних показників, що охоплювала оцінку рівня прибутковості операційної діяльності підприємства, доцільно перейти до розширеного аналізу тенденцій зміни прибутку з використанням інструментарію порівняльної динаміки. Такий підхід дозволяє глибше оцінити ефективність управлінських рішень у стратегічному контексті. Відповідна деталізація представлена в таблиці 2.8, де наведено показники динаміки операційного прибутку ТОВ «Агро-Світ» за 2020–2024 рр.

Таблиця 2.8

Аналітична характеристика прибутковості стратегічної операційної діяльності підприємства

Рік	Прибуток, тис. грн	Абс. приріст (базисний), тис. грн	Абс. приріст (ланцюго- вий), тис. грн	Темп зростання (базисний) , %	Темп зростання (ланцюго- вий), %	Темп приросту (базисний), %	Темп приросту (ланцюго- вий), %	Абс. значення 1% приросту (ланцюго- вий), тис. грн
2020	5961,7			100,0	100,0			
2021	5847,7	-113,9	-113,9	98,1	98,1	-1,9	-1,9	59,6
2022	5020,9	-940,8	-826,9	84,2	85,9	-15,8	-14,1	58,5
2023	7360,5	1398,8	2339,6	123,5	146,6	23,5	46,6	50,2
2024	8758,6	2796,9	1398,1	146,9	119,0	46,9	19,0	73,6

Аналіз табл. 2.8 показує, що за перші два роки (2021–2022) спостерігалось зниження обсягів прибутку: у 2021 році абсолютне зменшення порівняно з 2020 роком становило –113,9 тис. грн, а темп приросту виявився від’ємним –1,9%. У 2022 році негативна динаміка зберігалася – базисний приріст сягнув –940,8 тис. грн, а темп приросту становив –15,8%.

Значне покращення ситуації відбулося у 2023 році, коли прибуток підприємства виріс до 7360,5 тис. грн, що відповідає темпу зростання в 146,6% у порівнянні з попереднім роком, а ланцюговий приріст склав 2339,6 тис. грн. У 2024 році зростання прибутку продовжилося, але вже більш стриманими темпами – +1398,1 тис. грн у ланцюговому вимірі та +2796,9 тис. грн у базисному. Це свідчить про стабілізацію позитивної динаміки та посилення стратегічної ефективності управління операційною діяльністю.

Особливу увагу заслуговує показник абсолютного значення 1% приросту, який дозволяє оцінити "чутливість" прибутку до змін: у 2024 році кожен відсоток приросту відповідав 73,6 тис. грн, що є найвищим значенням за аналізований період. Це свідчить про зростання масштабів операційної діяльності підприємства та результативності стратегічного управління.

З метою поглиблення аналізу прибутковості ТОВ «Агро-Світ» за останні п'ять років, після вивчення показників, наведених у таблиці 2.8, було здійснено побудову графічного зображення динаміки прибутку з елементами аналітичного вирівнювання. Це дозволяє наочно простежити загальні тенденції змін та зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності стратегічного управління операційною діяльністю підприємства. Візуалізація динаміки представлена на рис. 2.2.

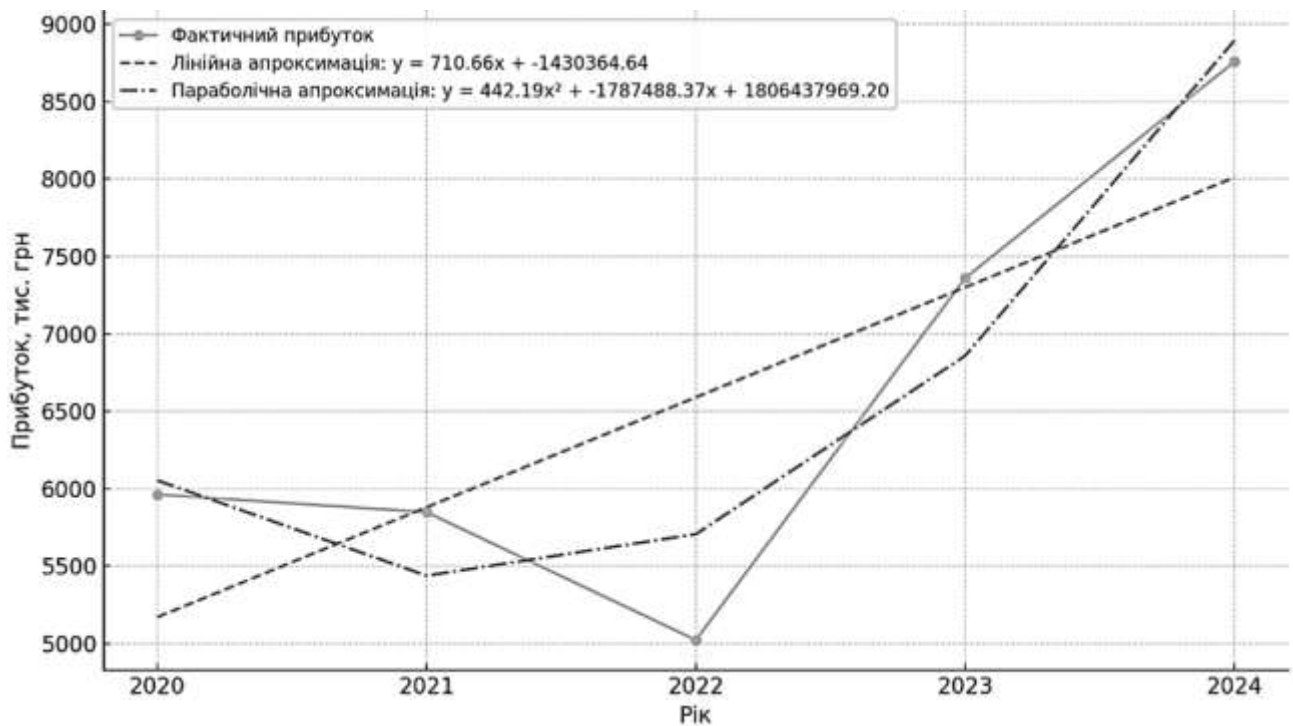


Рис. 2.2. Динаміка та аналітичне вирівнювання прибутку ТОВ «Агро-Світ» за 2020–2024 роки

Рисунок 2.2 демонструє як фактичні значення прибутку, так і дві аналітичні криві – лінійну та параболічну. Лінійна функція свідчить про загальну тенденцію до зростання прибутку, що є позитивним сигналом. Разом з тим, параболічна апроксимація точніше враховує коливання, зокрема спад у 2021–2022 роках та подальше активне зростання у 2023–2024 роках. Така форма кривої відображає реакцію підприємства на внутрішні та зовнішні виклики й ефективність вжитих заходів щодо адаптації операційної стратегії. У сукупності графік підтверджує стабілізацію та поступове покращення фінансових результатів у досліджуваному періоді.

Після побудови графічної моделі тренду зміни прибутковості підприємства у вигляді рівнянь вирівнювання варто перейти до кількісної оцінки взаємозв'язку між основними чинниками, що впливають на фінансові результати. З цією метою здійснено кореляційно-регресійний аналіз із використанням статистичних даних ТОВ «Агро-Світ» за п'ятирічний період, які наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Статистичні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу взаємозв'язку між виробничими витратами та прибутком ТОВ «Агро-Світ»

Рік	Фінансовий результат (y), тис. грн	Обсяг валової продукції (x1), тис. грн	Середньорічна вартість виробничих засобів (x2), тис. грн
2020	5961,7	24381,6	26785,8
2021	5847,7	28696,1	29532,5
2022	5020,9	20565,7	34061,1
2023	7360,5	22622,3	37781,6
2024	8758,6	27146,7	38394,5
Загальне, середнє значення	6589,88	24682,48	33311,1

На підставі поданих даних видно, що при зростанні обсягу валової продукції та збільшенні середньорічної вартості основних засобів спостерігається позитивна динаміка прибутку. Найнижчий фінансовий результат був у 2022 році (5020,9 тис. грн), що співпало з найменшими обсягами валової продукції за весь період. Натомість найвищий прибуток (8758,6 тис. грн) зафіксовано у 2024 році – на тлі зростання і обсягу продукції, і виробничих ресурсів.

Далі доцільно візуалізувати динаміку змін ключових економічних показників підприємства протягом 2020–2024 років. Така візуалізація подана на рис. 2.3. Як видно з рисунка, протягом досліджуваного періоду спостерігається стійке зростання як прибутку, так і основних виробничих факторів. Після певного зниження обсягів прибутку у 2021–2022 роках, починаючи з 2023 року підприємство демонструє суттєве покращення фінансового результату.

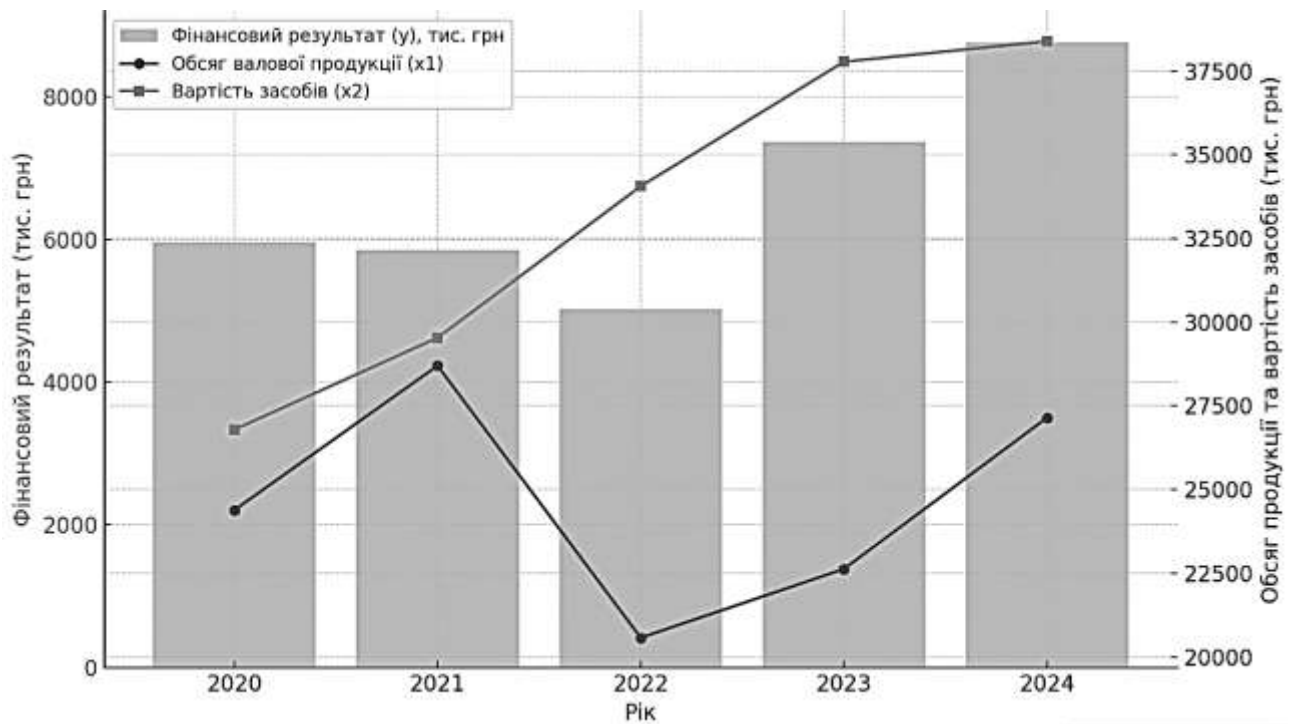


Рис. 2.3. Динаміка зміни прибутку, обсягу валової продукції та середньорічної вартості виробничих засобів ТОВ «Агро-Світ» у 2020–2024 р.

Зростання прибутку супроводжується відносно стабільними показниками валової продукції та поступовим збільшенням середньорічної вартості виробничих засобів. Це свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів, результативність стратегічного управління та можливість досягнення кращих фінансових результатів за рахунок оптимізації операційної діяльності підприємства.

На основі даних таблиці 2.9 було проведено кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку між прибутком підприємства ТОВ «Агро-Світ» та двома основними чинниками: обсягом валової продукції (x_1) і середньорічною вартістю виробничих засобів (x_2).

Найбільший позитивний кореляційний зв'язок виявлено між прибутком і вартістю виробничих засобів ($r = 0.67$).

Обсяг валової продукції має помірний позитивний зв'язок із прибутком ($r = 0.38$).

Модель множинної регресії має вигляд: $y = -6801,79 + 0,238 \cdot x_1 + 0,226 \cdot x_2$

$R^2 = 0.727$ – коефіцієнт детермінації свідчить, що 72,7% змін у прибутку пояснюються варіацією двох факторів – валової продукції та вартості засобів.

Коефіцієнт при x_2 (0,226) є статистично більш значущим і підтверджує сильніший вплив вартості засобів на прибуток підприємства.

Прибуток ТОВ «Агро-Світ» значною мірою залежить від ефективного використання матеріально-технічної бази. Водночас, вплив обсягу валової продукції хоч і присутній, але менш значущий. Це дає підстави для подальшого вдосконалення політики інвестицій в основні засоби підприємства.

На основі вивчених статистичних і економічних даних за 2020–2024 роки встановлено, що підприємство демонструє загальну тенденцію до зростання прибутковості та покращення фінансових результатів. Зокрема, простежується підвищення обсягів реалізації продукції, зростання прибутку, ефективніше використання виробничих засобів, покращення показників рентабельності.

Разом з тим, структурний аналіз витрат засвідчив, що частка матеріальних ресурсів у загальній вартості продукції є стабільно високою, що потребує додаткових рішень у сфері ресурсної економії та енергоефективності. Також було виявлено періоди зниження рентабельності, які свідчать про вплив зовнішніх економічних факторів і необхідність більш гнучкого управління в умовах невизначеності.

Загалом, отримані результати підтверджують, що підприємство має достатній потенціал для розвитку, а удосконалення стратегічного управління операційною діяльністю сприятиме стабілізації та зміцненню його конкурентних позицій в аграрному секторі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Визначення резервів підвищення ефективності стратегічного управління операціями в ТОВ «Агро-Світ»

У сучасних умовах господарювання сільськогосподарські підприємства зіштовхуються з необхідністю забезпечення стійкого розвитку в умовах високої конкуренції, зміни кліматичних умов, зростання вартості ресурсів та невизначеності ринку. Для підприємств галузі рослинництва, до яких належить ТОВ «Агро-Світ», стратегічне управління операційною діяльністю є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування і досягнення конкурентних переваг.

Операційна діяльність підприємства охоплює широкий спектр процесів, зокрема: планування та виконання технологічних операцій вирощування сільськогосподарських культур, забезпечення ресурсами, управління запасами, обробіток ґрунту, збір врожаю, логістичне забезпечення, реалізацію продукції тощо. Якість управління цими процесами безпосередньо впливає на рівень продуктивності, витрат, прибутковості та рентабельності.

ТОВ «Агро-Світ» у своїй діяльності використовує елементи стратегічного планування, орієнтуючись на довгострокові цілі — збільшення обсягів виробництва, розширення посівних площ, впровадження новітніх технологій, диверсифікацію продукції. Водночас спостерігається низка проблемних аспектів у реалізації цих стратегій, зокрема недостатня узгодженість між стратегічними завданнями та щоденним управлінням операційними процесами, слабе використання цифрових інструментів управління, а також низький рівень формалізації процесів контролю виконання операційних рішень.

Для оцінки стратегічного підходу управління операційною діяльністю ТОВ «Агро-Світ» доцільно провести діагностику за низкою ключових

управлінських параметрів. Далі представлена таблиця 3.1, яка відображає оцінку ефективності поточного стратегічного управління операціями підприємства.

Таблиця 3.1

**Оцінка рівня стратегічного управління операційною діяльністю
ТОВ «Агро-Світ»**

Напрямок оцінки	Характеристика поточного стану	Рівень (низький / середній / високий)	Коментарі щодо вдосконалення
Узгодженість стратегії з операційною діяльністю	Часткова, існують розриви між стратегічними та тактичними планами	Середній	Необхідно формалізувати операційні цілі згідно стратегічних документів
Цілепокладання та КРІ	Визначені загальні цілі, але відсутні конкретні КРІ для підрозділів	Низький	Впровадити систему ключових показників ефективності для оцінки діяльності
Рівень автоматизації процесів	Використовуються базові цифрові інструменти	Середній	Доцільне впровадження ERP-системи управління ресурсами
Гнучкість реагування на зміни	Рішення приймаються ситуативно, без системної адаптації	Низький	Розробити механізми адаптивного планування
Управління ризиками	Часткове врахування погодних та ринкових ризиків	Середній	Необхідна інтеграція системи оцінки ризиків у стратегічне планування
Контроль виконання стратегій	Відсутня чітка система моніторингу реалізації стратегій	Низький	Запровадити регулярний контроль і звітність

Дані таблиці дозволяють зробити висновок, що стратегічне управління операційною діяльністю на ТОВ «Агро-Світ» перебуває на середньому рівні розвитку. Основними бар'єрами для ефективної реалізації стратегічного управління є:

Відсутність чітко визначених показників оцінки ефективності (KPI) на рівні функціональних підрозділів;

- недостатній рівень автоматизації процесів управління;
- відсутність гнучких механізмів адаптації до зовнішніх викликів;
- незадовільна інтеграція ризик-менеджменту у стратегію.

Ці недоліки свідчать про необхідність переходу до більш структурованого підходу до стратегічного планування операційної діяльності, що базується на принципах системності, прозорості, технологічної підтримки та орієнтації на результат.

Успішне функціонування аграрного підприємства в умовах конкурентного середовища значною мірою залежить від здатності виявляти та реалізовувати внутрішні резерви ефективності операційної діяльності. ТОВ «Агро-Світ», як виробник сільськогосподарської продукції з переважанням зернових культур у структурі посівів, має достатній потенціал для удосконалення власної операційної системи за рахунок стратегічно важливих внутрішніх ресурсів.

До ключових сфер, в яких можуть бути виявлені стратегічні резерви підвищення ефективності операційної діяльності, належать:

Рационалізація структури витрат: аналіз витрат показав домінування матеріальних витрат, значну частину яких становлять витрати на насіння, добрива та паливно-мастильні матеріали. Зниження витрат ресурсів, удосконалення норм використання та контроль за споживанням можуть забезпечити економію до 10–12% на рік.

Підвищення продуктивності технічних засобів: зважаючи на зростаючу середньорічну вартість основних фондів, важливо забезпечити їх ефективніше використання, впровадити графіки регламентованого технічного обслуговування та обліку використання техніки в польових умовах.

Оптимізація виробничих процесів: впровадження аграрного менеджменту з використанням цифрових технологій, таких як GPS-контроль, моніторинг

урожайності та агроскаутинг, дозволить забезпечити цільове застосування ресурсів та уникнути дублювання робіт.

Удосконалення логістичних операцій: зменшення витрат на транспортування, зберігання та втрати під час зберігання можливо за рахунок модернізації інфраструктури елеваторів та складів, а також переходу до прямої реалізації продукції великим покупцям.

Розвиток людського капіталу: забезпечення постійного підвищення кваліфікації працівників, впровадження систем мотивації продуктивної праці сприятиме зростанню інтенсивності використання операційних ресурсів.

Для характеристики виявлених резервів та оцінки їхнього потенційного впливу на фінансово-виробничі показники підприємства, доцільно подати таблицю, в якій окреслено потенційні напрями покращення, очікуваний ефект і орієнтовні строки впровадження.

Таблиця 3.2

**Цільові резерви підвищення ефективності операційної діяльності
ТОВ «Агро-Світ»**

№ з/п	Напрямок резерву	Сутність заходів	Орієнтовний ефект, тис. грн	Очікуваний результат	Термін реалізації
1	Зниження матеріальних витрат	Впровадження систем GPS-контролю витрат ПММ, закупівля добрив гуртом	950	Економія 5% витрат	До 1 року
2	Продуктивність техніки	Регламентне ТО, логістичне планування роботи техніки	670	Зменшення простоїв техніки	До 1 року
3	Автоматизація обліку виробництва	Впровадження ERP-модулів для планування та контролю	780	Точне планування ресурсів	1–2 роки
4	Оптимізація персоналу	Введення КРІ-системи та навчання ключових працівників	430	Зростання продуктивності	До 1 року
5	Післязбиральна логістика	Поліпшення зберігання, зменшення втрат під час перевезення	560	Менші втрати продукції	До 1 року

В умовах динамічного розвитку агропромислового комплексу України підприємства змушені не лише шукати внутрішні резерви для підвищення ефективності, а й оперативно реагувати на зовнішні виклики та використовувати наявні ринкові можливості. Саме адаптація до змін зовнішнього середовища та проактивне стратегічне позиціонування стають ключовими чинниками успіху в реалізації операційної стратегії підприємства.

ТОВ «Агро-Світ» як сучасне аграрне підприємство має низку переваг: спеціалізація на зернових культурах, значний земельний банк (понад 1600 га), налагоджені процеси зберігання і первинної переробки продукції. Проте стійке стратегічне зростання можливе лише за умови активного використання зовнішніх можливостей, що формуються в економічному, технологічному та нормативно-правовому середовищі.

Параметри комплексної оцінки зовнішніх можливостей для ТОВ «Агро-Світ» наведені в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

**Оцінка зовнішніх можливостей для посилення операційної стратегії
ТОВ «Агро-Світ»**

№ з/п	Зовнішня можливість	Очікуваний вплив на операційну стратегію	Потенціал впровадження	Пріоритетність
1	Участь у логістичних кластерах	Скорочення логістичних витрат	Високий	Висока
2	Участь у програмах діджиталізації	Підвищення точності планування, зниження витрат	Середній	Висока
3	Залучення до зовнішньої торгівлі	Диверсифікація ринку збуту, стабілізація прибутків	Високий	Висока
4	Отримання пільг за еко-стандартами	Зниження витрат, стимул інвестування	Середній	Середня
5	Освітні партнерства	Зміцнення кадрового потенціалу	Середній	Середня

До ключових зовнішніх можливостей, здатних зміцнити операційну стратегію підприємства, можна віднести такі:

1. Розвиток інфраструктури та логістики агросектора України. У регіоні активізується реалізація програм державної підтримки логістики агросектора. Зокрема, йдеться про проекти модернізації сільських доріг, розширення доступу до зернових хабів та портів Дніпра. Це дозволяє підприємству скоротити логістичні витрати, прискорити доставку та зменшити втрати продукції під час транспортування.

Можливість для ТОВ «Агро-Світ» – долучитися до кластерних ініціатив або об'єднань фермерів, що мають доступ до модернізованих інфраструктурних вузлів, знижуючи залежність від дорогих приватних перевізників.

2. Агродіджиталізація та державні ініціативи цифровізації. Програми ЄС та Мінагрополітики підтримують впровадження цифрових рішень в агровиробництві. Це, зокрема, стосується автоматизації управління полями, точного землеробства, використання дронів та супутникових даних. Держава надає співфінансування до 50% вартості відповідних інструментів для середніх підприємств.

Можливість – подати заявку на участь у таких програмах, модернізувати контроль за врожаєм, вчасно виявляти проблемні ділянки, що призведе до зменшення витрат та підвищення продуктивності.

3. Зміна зовнішніх ринкових кон'юктур. З 2023 року суттєво активізувалися поставки зернових культур у напрямку країн ЄС, Азії та Північної Африки. Попит на українську продукцію залишається стабільним навіть попри логістичні ризики.

Можливість – орієнтація на довгострокові контракти з трейдерами, що працюють з іноземними ринками, дає змогу сформувати стабільну ціну на продукцію ще до початку сезону та краще планувати витрати.

4. Податкові та фінансові стимули для аграріїв. Сільськогосподарські підприємства, що офіційно працевлаштовують персонал, впроваджують енергозберігаючі технології або працюють з органічним виробництвом, можуть отримати податкові пільги, компенсацію кредитних ставок або часткову амортизацію інвестицій.

Можливість – ТОВ «Агро-Світ» може адаптувати окремі виробничі напрямки до вимог екологічних стандартів, що дозволить зменшити податкове навантаження й залучити пільгові кредити на розвиток.

5. Кадрова підтримка та освітні програми для агросектору. У рамках співпраці держави з профільними ВНЗ та міжнародними фондами започатковані освітні програми для підготовки аграрних спеціалістів, агрономів, механіків і логістів. Підприємства можуть безкоштовно відправляти працівників на перепідготовку або запрошувати молодих фахівців на стажування.

Можливість – підписати меморандуми з аграрними університетами регіону для створення кадрового резерву та підвищення компетентності наявного персоналу.

Отже, для ТОВ «Агро-Світ» відкривається широкий спектр зовнішніх можливостей, які можуть бути ефективно інтегровані в операційну стратегію підприємства. Використання державних ініціатив, програм підтримки, ринкових тенденцій і міжнародного досвіду дозволяє не тільки зменшити витрати, але й зміцнити позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. У наступному підрозділі буде представлено конкретизовані пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління операціями на основі виявлених внутрішніх і зовнішніх можливостей

3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління операційними процесами з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку підприємства

У сучасних умовах господарювання стратегічне управління операційними процесами набуває ключового значення для забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності агропідприємств. Для ТОВ «Агро-Світ», що функціонує в умовах конкурентного аграрного ринку, актуальним є

перегляд підходів до організації операційної діяльності з метою адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища, зростаючих вимог до ефективності використання ресурсів та потреб у технологічному оновленні.

Результати попереднього аналізу засвідчують наявність як внутрішніх резервів підвищення ефективності, так і зовнішніх чинників, що відкривають нові можливості для розвитку. Удосконалення операційної системи підприємства повинно відбуватись у межах стратегічних пріоритетів, серед яких – підвищення ефективності використання основних і оборотних засобів, впровадження цифрових технологій управління, модернізація матеріально-технічної бази та розвиток персоналу.

Одним із першочергових напрямів виступає оптимізація виробничо-технологічних процесів у галузі рослинництва, яка займає основну частку у структурі операційної діяльності підприємства. Впровадження сучасних методів обробітку ґрунту, диференційоване внесення добрив, використання автоматизованих систем обліку та моніторингу сприятиме зниженню витрат, підвищенню врожайності та якості продукції. Зокрема, ефективність використання площ у 2024 році склала понад 1600 га, з яких значна частина належить до інтенсивно використовуваних земельних ресурсів, що формує високий потенціал для технологічного оновлення.

Не менш важливим є вдосконалення системи управління матеріальними потоками, особливо в частині зберігання, логістики та обліку сировини і продукції. Завдяки наявності на підприємстві елеваторного комплексу, сушарок та складів, ТОВ «Агро-Світ» має змогу розвивати вертикальну інтеграцію, що дозволяє не лише зменшити залежність від посередників, а й забезпечити кращу адаптацію до ринкової кон'юнктури.

Проблематика використання виробничих ресурсів також передбачає підвищення рівня їх технологічної придатності. Згідно з останніми розрахунками (табл. 3.4), рівень фондівдачі у 2024 році демонструє позитивну динаміку, однак резерви підвищення ефективності залишаються значними. Пропонується активізація оновлення основних засобів на основі

інвестиційного планування та залучення фінансових ресурсів через програми державної підтримки.

Окрему увагу слід приділити цифровізації управлінських процесів. Сучасні ERP-системи дають змогу автоматизувати облік, планування виробництва, формування звітності, що сприяє зниженню адміністративних витрат і підвищенню прозорості управління. ТОВ «Агро-Світ» доцільно розпочати поетапне впровадження таких систем, починаючи з модулів обліку ресурсів та аграрного планування.

Таблиця 3.4

**Оцінка зовнішніх можливостей для посилення операційної стратегії
ТОВ «Агро-Світ»**

№ з/п	Напрямок стратегічного орієнтира	Очікуваний результат	Період реалізації	Пріоритет
1	Підвищення ресурсної ефективності	Зменшення витрат на 1 га, збільшення врожаю	Середньостроковий	Високий
2	Цифровізація управлінських процесів	Автоматизація обліку та планування	Середньостроковий	Високий
3	Диверсифікація господарської діяльності	Нові джерела доходів	Довгостроковий	Середній
4	Контроль за стратегічними КРІ	Прозорість управлінських рішень	Короткостроковий	Високий
5	Участь у кластерних ініціативах	Зниження витрат і підвищення якості збуту	Середньостроковий	Середній

Формування чітких стратегічних орієнтирів дозволяє ТОВ «Агро-Світ» не лише зміцнити операційні позиції, а й забезпечити адаптивність та інноваційність управлінської системи. Впровадження запропонованих напрямів стане фундаментом для успішної реалізації операційної стратегії підприємства в наступних періодах.

З метою формування чіткої програми дій у напрямку вдосконалення операційної діяльності підприємства, було здійснено узагальнення основних цифрових орієнтирів стратегічного вдосконалення (рис. 3.1). Ці орієнтири

включають показники очікуваної ефективності, цільові рівні фондівіддачі, коефіцієнтів прибутковості, а також показники інтенсифікації використання матеріальних та трудових ресурсів.

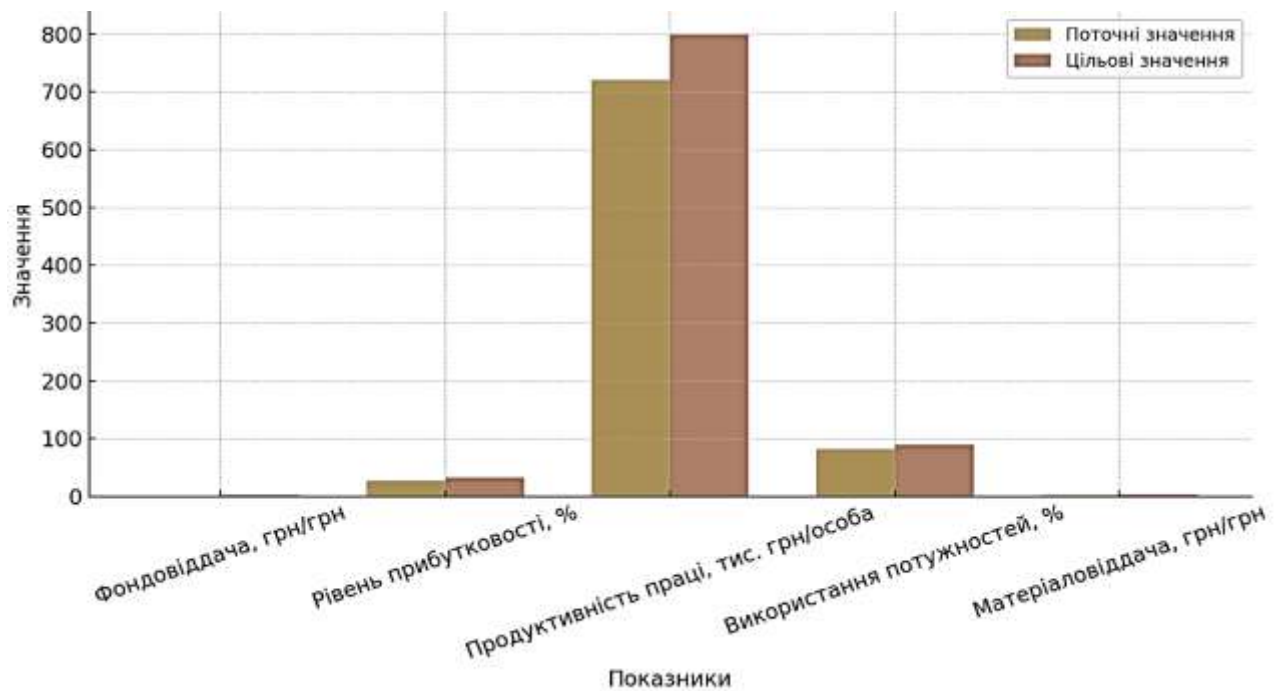


Рис. 3.1. Стратегічні орієнтири вдосконалення операційної діяльності ТОВ «Агро-Світ»

Підвищення результативності операційної діяльності аграрного підприємства є важливою передумовою забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Для ТОВ «Агро-Світ» важливою умовою досягнення стратегічних цілей виступає впровадження цілеспрямованих організаційно-економічних заходів, які здатні забезпечити покращення використання наявних ресурсів, зниження витрат і підвищення продуктивності.

У першу чергу необхідно акцентувати увагу на необхідності удосконалення ресурсного планування. Наявність неузгодженостей у забезпеченні польових робіт технікою та витратними матеріалами призводить до зниження ефективності виконання технологічних операцій. Впровадження електронної системи обліку використання ПММ, добрив та запчастин дозволить забезпечити прозорість витрат, запобігти зловживанням і знизити частку нераціонального використання ресурсів.

Разом із тим, важливо модернізувати організаційну структуру управління. Чітке закріплення відповідальності між підрозділами, визначення ключових

виконавців, встановлення меж повноважень — усе це сприятиме підвищенню керованості операційною системою. Доцільним буде впровадження управління за цілями (МВО), що дозволить орієнтувати колектив на досягнення конкретних вимірюваних результатів.

З економічного боку, важливо зосередити зусилля на перегляді існуючих стандартів витрат, системі закупівель та логістичному ланцюгу. Альтернативні джерела постачання, колективні закупівлі через аграрні об'єднання, укладання прямих контрактів з виробниками сировини — це реальні механізми зниження витратної частини операційної діяльності. Впровадження такого підходу дає змогу зміцнити позиції підприємства на ринку, особливо в періоди підвищеної волатильності цін.

Одним із сучасних і ефективних підходів до вдосконалення операційних процесів є використання принципів Lean-менеджменту. Упровадження методики «5S» на складах, оптимізація маршрутів пересування техніки, уникнення зайвих маніпуляцій під час логістичних операцій — усе це створює передумови для зменшення витрат і підвищення продуктивності без залучення додаткових інвестицій.

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно використати узагальнюючу схему у вигляді «Матриці дій і результатів», що представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Матриця дій і результатів

У цій схемі систематизовано основні типи впливів — організаційні, економічні та технологічні - а також наведено очікуваний ефект від кожного з напрямів. Такий підхід дозволяє не лише сформулювати логічну структуру дій, але й закласти підґрунтя для оцінки їх ефективності в майбутньому.

Реалізація запропонованого комплексу організаційно-економічних заходів створює системну основу для вдосконалення операційної діяльності ТОВ «Агро-Світ», що у поєднанні з цифровою трансформацією та стратегічною гнучкістю дозволить забезпечити зростання продуктивності, стабільність функціонування та довгострокову результативність підприємства

Завершальним етапом у процесі стратегічного удосконалення операційної діяльності підприємства є оцінка потенційного ефекту від реалізації запропонованих рішень. Для ТОВ «Агро-Світ» важливо не лише визначити напрями змін, а й спрогнозувати їх вплив на ключові показники діяльності у середньостроковій перспективі.

На основі розробленого комплексу організаційно-економічних заходів було здійснено умовне прогнозування очікуваних результатів на найближчі три роки, що дозволяє оцінити ефективність стратегічних перетворень. Прогноз базується на поетапному впровадженні цифрових інструментів управління, зменшенні витрат на одиницю продукції, покращенні технічного обслуговування, зростанні продуктивності праці та інтенсифікації ресурсного використання.

Основні очікувані результати прогнозуються за такими напрямками:

- зростання валового прибутку за рахунок оптимізації витрат, підвищення врожайності та зниження втрат під час зберігання і транспортування продукції;
- підвищення рентабельності продажів завдяки збільшенню частки продукції, реалізованої за прямими контрактами;
- покращення фондівдачі внаслідок більш ефективного використання техніки та основних засобів;

- зростання продуктивності праці, пов'язане з автоматизацією управлінських функцій і підвищенням кваліфікації персоналу;
- скорочення загальної собівартості одиниці продукції на 8–10% упродовж трьох років.

У таблиці 3.5 подано узагальнене прогнозне порівняння основних економічних показників ТОВ «Агро-Світ» у базовому (2024 р.) та прогнозованому (2026 р.) роках за умов реалізації комплексу стратегічних змін.

Таблиця 3.5

**Прогнозні результати ефективності операційної діяльності ТОВ
«Агро-Світ»**

Показник	2024 р. (факт)	2026 р. (прогноз)	Темп зростання, %
Обсяг валової продукції, тис. грн	27146,7	32200,0	+18,6
Рівень фондівддачі, грн/грн	1,41	1,65	+17,0
Рентабельність операційної діяльності, %	27,3	32,0	+17,2
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	720,4	840,0	+16,6
Собівартість 1 ц продукції, грн	825,0	745,0	-9,7
Валовий прибуток, тис. грн	8758,6	11200,0	+27,9

Очевидно, що реалізація стратегічного плану змін дозволить досягти відчутного покращення фінансово-економічних показників, підвищити стійкість та гнучкість операційної системи, а також забезпечити підготовку підприємства до масштабування діяльності в майбутньому.

У довгостроковій перспективі це відкриває перед ТОВ «Агро-Світ» нові можливості для інтеграції в ринки з вищою доданою вартістю, освоєння сучасних агротехнологій та укріплення соціально-економічної ролі на регіональному рівні.

Таки чином, можна зазначити, що у процесі дослідження виявлено низку ключових резервів, серед яких: нераціональне використання виробничих ресурсів, недосконалість організаційної структури операційного управління, обмежене використання інформаційно-аналітичних інструментів в управлінні. На основі методичних підходів SWOT-аналізу визначено, що підприємство має достатній потенціал для адаптації до викликів та використання нових стратегічних можливостей, зокрема за рахунок інвестицій у технологічне оновлення, цифровізацію управління та розширення партнерських зв'язків.

Були сформовані практичні пропозиції щодо вдосконалення управління операційними процесами, які передбачають: впровадження системи моніторингу ефективності стратегічних рішень, оптимізацію бізнес-процесів, а також запровадження «Матриці дій і результатів» як інструменту стратегічного контролю. Окрему увагу приділено прогнозуванню результатів реалізації стратегічних змін: зокрема очікується зростання обсягів виробництва, підвищення продуктивності праці, покращення рівня рентабельності та зниження собівартості продукції.

Дослідження дозволили не лише виявити стратегічні дисбаланси в системі управління операціями підприємства, а й надати комплекс конкретизованих рішень, що здатні трансформувати операційну систему в ефективну, адаптивну та конкурентоспроможну модель розвитку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню прибутковості та зміцненню позицій ТОВ «Агро-Світ» на ринку аграрної продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У процесі дослідження встановлено, що стратегічне управління операційною діяльністю в ТОВ «Агро-Світ» характеризується наявністю загальної системності, однак потребує суттєвої модернізації для забезпечення сталого розвитку підприємства. Визначено, що протягом 2020–2024 років спостерігалось зростання основних фінансово-економічних показників підприємства: обсягу реалізації, прибутку та рентабельності. Проте виявлено і диспропорції в темпах зростання витрат порівняно з прибутковістю, що свідчить про не повною мірою ефективне управління операціями на стратегічному рівні.
2. Проведений аналіз динаміки прибутковості підтвердив залежність фінансових результатів від обсягу валової продукції та рівня залучених виробничих ресурсів. Зокрема, згідно з результатами кореляційно-регресійного аналізу, між прибутком, обсягом продукції та вартістю основних фондів існує сильний позитивний взаємозв'язок, що підтверджує доцільність оновлення та ефективного використання наявних ресурсів. Це вказує на потребу у впровадженні механізмів стратегічного контролю за ресурсною ефективністю.
3. На основі виявлених внутрішніх резервів встановлено, що серед ключових напрямів удосконалення системи управління слід виділити оптимізацію організаційної структури, цифровізацію процесів обліку і планування, а також посилення взаємозв'язку між стратегічними цілями і операційною діяльністю. Встановлено, що існуюча модель управління втрачає адаптивність у змінних умовах ринку, особливо в частині оперативного прийняття рішень і управління витратами.
4. Зовнішні можливості для зміцнення стратегії ТОВ «Агро-Світ» полягають у диверсифікації каналів збуту, залученні інвестицій на модернізацію техніко-технологічної бази, а також активнішому використанні державних і міжнародних програм підтримки агробізнесу. Також потенціалом є

адаптація до екологічних стандартів і застосування підходів точного землеробства.

5. У межах роботи розроблено практичні пропозиції щодо вдосконалення операційного управління. Зокрема, запропоновано впровадити інтегровану модель стратегічного моніторингу, в якій матриця дій і результатів (рис. 3.2) виступає інструментом синхронізації стратегічних пріоритетів із поточними операційними завданнями. Очікуваним ефектом від упровадження цієї моделі є зростання ефективності прийняття рішень, узгодження ресурсного потенціалу з ринковими можливостями та підвищення рентабельності підприємства.

6. У результаті прогнозно-аналітичного моделювання встановлено потенціал щорічного зростання прибутку в межах 270–300 тис. грн. за умови підвищення продуктивності та оптимізації використання основних засобів. Побудоване рівняння регресії підтверджує можливість прогнозування прибутку залежно від зміни ключових факторів, що створює передумови для впровадження аналітичного управління.

Запропоновано комплекс заходів стратегічного характеру, серед яких:

- удосконалення системи планування та бюджетування;
- розвиток електронного документообігу;
- автоматизація контролю за використанням ресурсів;
- впровадження системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей;
- адаптація внутрішніх стандартів до принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності.

7. Результати роботи свідчать, що вдосконалення стратегічного управління операційною діяльністю на базі ТОВ «Агро-Світ» є доцільним та економічно обґрунтованим. Реалізація наданих рекомендацій дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити його стабільність в умовах ринкових коливань та створити підґрунтя для довгострокового зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєва І. А. Психологічні основи сучасних технологій стратегічного управління / І. А. Андрєва // Соціальна робота в Україні: теорія і практика: науково-методичний журнал, 2020. - № 1/2. - С. 144-150
2. Антонюк А. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища / А. В. Антонюк, М. А. Бернага, Т. В. Ободзинська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf
3. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
4. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). К.: КНТ 2007. 332 с.
5. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві /О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019. №5 . С.104-108.
6. Біттер О.А. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах /О.А. Біттер, О.І. Малецька// Економіка АПК , 2020 . №3. С.68-72.
7. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.
8. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання [Текст] / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська// Економіка та держава , 2021 . – №7 . – С.56-58.
9. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету

біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2018 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.

10. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур // Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.

11. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.

12. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.

13. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.

14. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимішин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.

15. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.

16. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72

17. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern economics. 2018. № 11. С. 72-78.

18. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.

19. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством [Текст] / Л.В. Забуранна// Економіка АПК , 2019 . – №9 . – С.133-138.

20. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html> (дата звернення: 10.05.2024).
21. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 15.05.2025).
22. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263
23. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 697с.
24. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62
25. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314> 4.
- Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78-82.
26. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).
27. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69
28. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287- 297.

29. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство : Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Київ: Талком, 2019. 243 с.
30. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.
31. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.
32. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.
33. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.
34. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf
35. Мішеніна Н. В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92.
36. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.
37. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
38. 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>
39. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
40. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchuk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2025).
41. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32eij> (дата звернення: 21.10.2023).
42. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
43. Livinskyi, A., Palchuk, 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>.

ДОДАТКИ

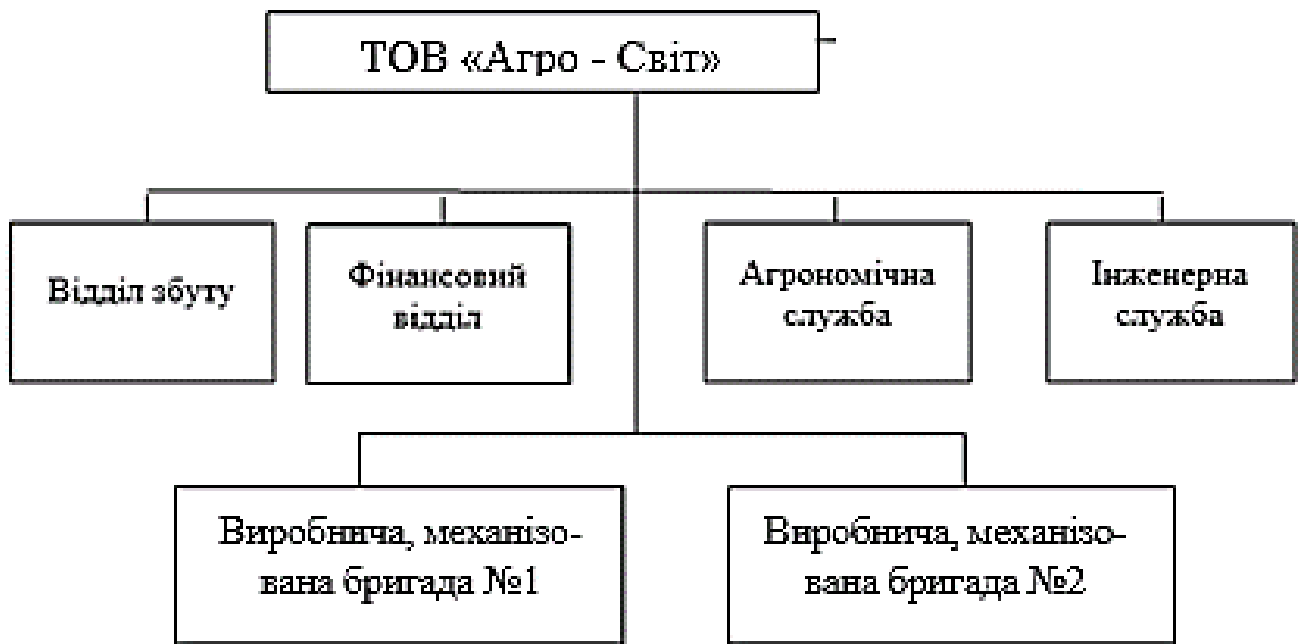


Схема організаційної структури ТОВ «Агро-Світ»