МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Н.О. ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

ОБҐРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОРОСЬ» ЧЕРКАСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Виконав: студент 4 курсу, 41-з-м групи спеціальності 073 «Менеджмент»
ЯЦЕНКО Сергій Юрійович
Керівник: к.е.н., доцент
ВЕРНЮК Наталія Олександрівна

Умань – 2025

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна (дипломна) робота на тему: «Обґрунтування шляхів удосконалення операційної діяльності ТОВ «АгроРось» Черкаського району Черкаської області» містить 51 сторінку, 17 таблиць, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 43 найменування.

Метою роботи є вивчення теоретико-методологічних підходів й розробка практичних рекомендацій, спрямованих на обґрунтування шляхів удосконалення операційної діяльності ТОВ «АгроРось» Черкаського району Черкаської області.

Об'єктом дослідження є процес організації і управління операційною діяльністю ТОВ «АгроРось» Черкаського району Черкаської області.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади й практичні заходи щодо удосконалення операційної діяльності ТОВ «АгроРось» Черкаського району Черкаської області.

Методи дослідження. У процесі підготовки кваліфікаційної (дипломної) роботи використано загальні та спеціальні методи дослідження: загальні та спеціальні методи дослідження: статистичний аналіз, порівняльний та графічний аналіз, систематизації та узагальнення – для аналізу тенденцій управління виробництвом продукції підприємства; статистичні методи дослідження аналітичних даних: аналіз динаміки показників – при розрахунку показників діяльності підприємства, метод економічного аналізу – для дослідження зміни економічних показників підприємства, метод управлінської діагностики – для виявлення проблем управління розвитком підприємства.

Результати роботи. Розглянуто сутність управління операційною діяльністю підприємства, його принципи, функції та моделі; проаналізовано процес організації операційного менеджменту та проведено оцінку його ефективності у ТОВ «АгроРось» Черкаського району Черкаської області.

Відповідно до проведеного аналізу обґрунтуванні напрямів удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «АгроРось» Черкаського району Черкаської області на основі комплексного аналізу операційної діяльності даного підприємства та вивчення теоретичних засад удосконалення управління операційної діяльності. Напрями удосконалення управління операційною діяльністю запропоновано обирати на основі проведеного SWOT-аналізу та побудованої матриці І. Ансоффа, зокрема впроваджувати на підприємстві маркетингові стратегій щодо глибокого проникнення на ринок, розвитку продукту, розширення меж ринку та диверсифікації. Обґрунтовано необхідність організації сезонних акцій та розробки пропозицій для оптових покупців, оновлення пакування, зокрема запуск етикеток іноземною мовою, доцільність, випуску нових товарів, зокрема вирощування посівного матеріалу овочевих культур та виготовлення спеціальних кормів для тварин, таких як комбікорм для курей, корм для кроликів та інших свійських тварин.

Ключові слова: *операційна діяльність, операційний менеджмент, організація управління операційною діяльністю, маркетингові стратегії, виробництво продукції, ефективність*

ЗМІСТ

ВСТУП……. 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ……. 8

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОРОСЬ» 18

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОРОСЬ»..... 36

ВИСНОВКИ……..... 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 47

ДОДАТКИ……

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення ефективності операційної діяльності підприємств аграрної сфери України є однієї з нагальних проблем сьогодення оскільки вони не лише гарантують продовольче забезпечення населення, а й формують експортний потенціал України. Існування жорсткої ринкової конкуренції зумовлює потребу забезпечення ефективної роботи та налагодження взаємозв'язку між окремими складовими елементами, які включає операційна діяльність, щоб досягнути якомога більш ефективного здійснення операційних процесів та досягнути високих фінансових результати роботи підприємства. Це і зумовило актуальність теми проведеного дослідження.

Об'єктом дослідження роботи є процес організації і управління операційною діяльністю ТОВ «АгроРось» Черкаського району Черкаської області.

Предмет дослідження – це теоретико-методологічні засади й практичні заходи щодо удосконалення операційної діяльності ТОВ «АгроРось» Черкаського району Черкаської області.

Мета дослідження - вивчення теоретико-методологічних підходів й розробка практичних рекомендацій, спрямованих на обґрунтування шляхів удосконалення операційної діяльності ТОВ «АгроРось» Черкаського району Черкаської області.

Завдання дослідження:

- теоретичні основи операційної діяльності підприємств;
- здійснення аналізу операційної діяльності ТОВ «АгроРось»;
- визначення шляхів вдосконалення операційної діяльності господарства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці, щодо теоретичних аспектів удосконалення операційної діяльності підприємств, а також дані бухгалтерської та оперативної звітності ТОВ «АгроРось».

Методами дослідження виступають: загальні та спеціальні методи дослідження: статистичний аналіз, порівняльний та графічний аналіз,

систематизації та узагальнення – для аналізу тенденцій управління виробництвом продукції підприємства; статистичні методи дослідження аналітичних даних: аналіз динаміки показників – при розрахунку показників діяльності підприємства, метод економічного аналізу – для дослідження зміни економічних показників підприємства, метод управлінської діагностики – для виявлення проблем управління розвитком підприємства.

Практична значущість для підприємства, організації полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення операційної діяльності ТОВ «АгроРось» Черкаського району Черкаської області на основі комплексного аналізу операційної діяльності даного підприємства та вивчення теоретичних засад удосконалення управління операційної діяльності. Напрями удосконалення управління операційною діяльністю запропоновано обирати на основі проведеного SWOT-аналізу та побудованої матриці І. Ансоффа, зокрема впроваджувати на підприємстві маркетингові стратегій щодо глибокого проникнення на ринок, розвитку продукту, розширення меж ринку та диверсифікації. Обґрунтовано необхідність організації сезонних акцій та розробки пропозицій для оптових покупців, оновлення пакування, зокрема запуск етикеток іноземною мовою, доцільність, випуску нових товарів, зокрема посівного матеріалу овочевих культур, та виготовлення спеціальних кормів для тварин, таких як комбікорм для курей, корм для кроликів та інших свійських тварин.

Адміністрацією ТОВ «АгроРось» Черкаського району Черкаської області було враховано пропозиції щодо напрямів удосконалення управління операційною діяльністю підприємства та схвалено запропоновані рекомендації щодо впровадження у виробництво нових видів продукції (акт впровадження № 2 від 25.05.2025).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Операційна діяльність посідає центральне місце серед усіх видів діяльності підприємства, оскільки саме вона забезпечує основний обсяг фінансових надходжень та задовольняє попит споживачів на товари й послуги. Саме ефективність операційної діяльності значною мірою визначає фінансову стійкість підприємства та створює основу для його стратегічного розвитку. У зв’язку з цим детальне вивчення теоретичних основ операційної діяльності є особливо важливим.

Аналіз літературних джерел дозволяє визначити, що під операційною діяльністю підприємства переважно розуміють його основну господарську діяльність, яка пов'язана з виготовленням, збутом продукції, наданням послуг або виконанням робіт, безпосередньо пов’язаних із реалізацією місії підприємства. До цього виду діяльності не включають інвестиційну та фінансову діяльність [6]. Аналогічно, Василенко В. О. та Ткаченко Т. І. трактують операційну діяльність як основну, яка є визначальною для підприємства [4].

Важливо також враховувати загальні принципи функціонування операційної системи підприємства, її внутрішню і зовнішню структуру, а також канали передавання інформації, які формують основу управління. Ефективність такої системи значною мірою залежить від здатності операційного менеджера приймати обґрунтовані управлінські рішення, які забезпечують раціональність, стабільність і високу продуктивність роботи [19].

Оскільки операційна діяльність є основним середовищем створення вартості на підприємстві доцільно детально розглянути операційний процес створення продукції. Згідно з дослідженнями поданих в праці Головко Л. Є. [1], операційна діяльність охоплює всі цикли створення та реалізації продукції (робіт, послуг).

Серед ключових компонентів операційної діяльності виділяють [2]:

- забезпечення ресурсами;
- виробництво та надання послуг;
- складська логістика та збут.

Схематично структуру операційної діяльності підприємства показано на рис. 1.1.

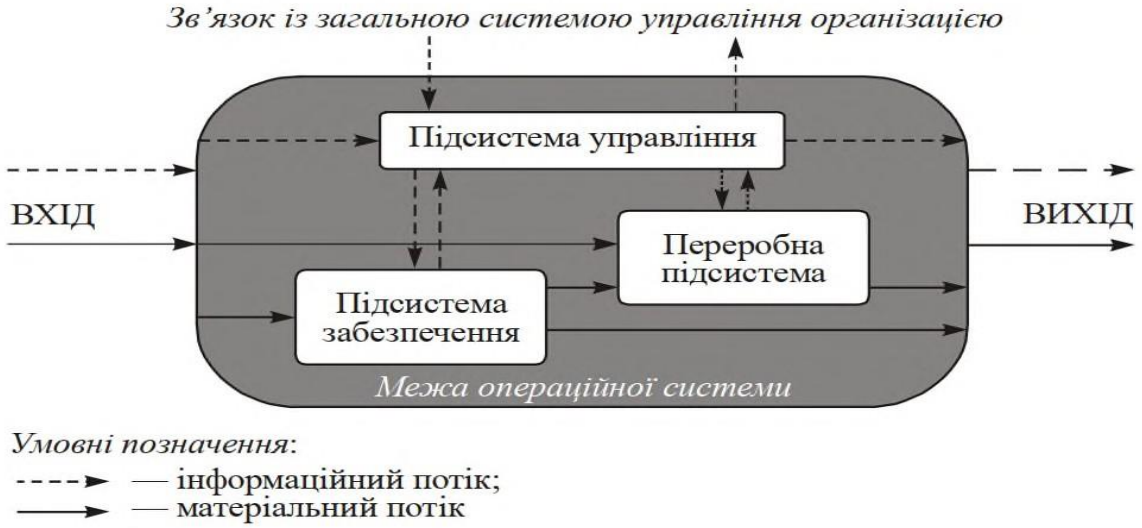


Рис. 1.1. **Схема структури операційної діяльності підприємства [19]**

Отже за рисунком 1.1, можна зробити висновок, що в структурі операційної системи виділяють три основні складові:

1. Підсистема управління операційною системою – відповідає за координацію та регулювання процесів у межах системи.

2. Переробна підсистема – здійснює трансформацію вхідних ресурсів у вихідні результати (продукцію, послуги тощо).

3. Підсистема забезпечення – включає засоби, необхідні для підтримки та ефективного функціонування системи.

У цілому операційні системи є досить складними утвореннями та мають низку характерних особливостей, їх характеристика представлена у таблиці 1.1

До характерних властивостей операційних систем підприємства належать наступні [3, 6, 12]:

а) нестандартність окремих параметрів системи, ймовірні зміни їх природи та відсутність можливості точно прогнозувати подальші процеси та зміни;

Таблиця 1.1

Характерні особливості операційних систем

№	Особливість	Пояснення
1	Багатокомпонентність	Складаються з великої кількості підсистем і елементів, кожен з яких є складовою цілісної системи, що включає технічні засоби, інформаційні ресурси, програмне забезпечення та персонал.
2	Складна інформаційна мережа	Мережа передачі інформації в операційній системі є складною і залежить від її типу та структури.
3	Виконання різноманітних функцій	Включають підготовку виробництва, техніко-економічне забезпечення, управління кадрами, оперативне виробниче управління, інноваційний менеджмент, фінансове управління тощо.
4	Орієнтація на кінцеву мету	Основна мета – забезпечення випуску продукції або надання послуг.
5	Ієрархічна структура	Існує чітка ієрархія підпорядкування — верхні, середні і нижчі рівні управління.
6	Ринкова спеціалізація	Кожна операційна система орієнтована на певний сегмент ринку.
7	Залежність ефективності від структури та технологій	Показники функціональної ефективності визначаються особливостями структури системи і технологією її роботи [6].

в) унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах, при цьому існування граничних можливостей, що обмежуються доступними ресурсами;

г) здатність змінювати власну структуру та формувати різноманітні варіанти поведінки;

д) адаптація до змін зовнішнього середовища;

е) здатність протистояти руйнівним впливам, що загрожують системі;

є) можливість самої системи формувати чітко визначені цілі своєї діяльності.

Крім того у науковій літературі багато дослідників виділяють низку специфічних особливостей операційної системи, що згруповані та охарактеризовані у таблиці 1.2.

Управління операційною діяльністю підприємства є ключовим напрямом менеджменту, який охоплює планування, організацію, контроль та регулювання процесів, пов’язаних із виробництвом продукції або наданням послуг. Основна мета операційного управління – забезпечити ефективне використання ресурсів для досягнення виробничих і стратегічних цілей підприємства [11].

Таблиця 1.2

Специфічні особливості операційних систем

№	Особливість операційної системи	Опис
1.	Відкритість	Забезпечення активного обміну інформацією, ресурсами, матеріалами та іншими видами взаємодії із зовнішнім середовищем.
2.	Гомеостатичність	Здатність підтримувати внутрішню рівновагу попри зміни параметрів зовнішнього середовища, включаючи адаптацію, зміну структури, протидію негативним впливам і формування альтернативних варіантів поведінки.
3.	Складність	Поєднання різноманітних елементів (персоналу, засобів, предметів праці), наявність альтернативних зв'язків між ними та значна кількість внутрішніх процесів.
4.	Поліструктурність	Одночасне існування численних підсистем, причому окремі елементи можуть належати до кількох підсистем одночасно.
5.	Цілеспрямованість	Наявність чітко визначених цілей функціонування системи.
6.	Мінливість параметрів	Здатність системи змінювати свої параметри відповідно до внутрішніх і зовнішніх умов.
7.	Паралельне виконання операцій	Можливість одночасного виконання різних операцій технологічного процесу.
8.	Безперервність, ритмічність, прямоточність	Характеристика виробничого процесу, що забезпечує його безперервний, ритмічний і послідовний характер.
9.	Пропорційність	Відповідність і збалансованість між різними частинами системи та її підсистемами.

Серед основних завдань управління операційною діяльністю виділяють:

- забезпечення безперервності виробничого процесу;
- досягнення оптимального співвідношення між витратами та результатами;
- забезпечення якості продукції чи послуг;
- гнучке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [1; 4].

Оскільки операційне управління спрямоване на підвищення ефективності цих компонентів воно має ключове значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [3].

У науковій літературі представлено низку теоретичних підходів до управління операційною діяльністю підприємства, серед яких основними є:

- класичний підхід (Ф. Тейлор, А. Файоль) [4];
- системний підхід [5];

- процесний підхід [6];
- концепція управління якістю (TQM) [7];
- гнучкі методи управління (Lean, Agile) [8].

У таблиці 1.3 представлено порівняльний аналіз основних наукових підходів до управління операційною діяльністю.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз основних наукових підходів до управління операційною діяльністю

Підхід	Основна ідея	Ключові інструменти
Класичний	Раціоналізація праці	Нормування, контроль
Системний	Взаємозв'язок елементів	Моделювання, оптимізація
Процесний	Безперервність процесів	Бізнес-процеси, KPI
Управління якістю	Фокус на якості	TQM, ISO 9001
Гнучкі методи	Гнучкість і адаптивність	Lean, Kanban, Agile

До основних елементів управління операційною діяльністю належать:

1. Операційне планування – розробка планів виробництва, ресурсного забезпечення, графіків виконання замовлень та контроль за їх дотриманням [12].

2. Організація операційних процесів – визначення оптимальних структур, розподіл завдань і ресурсів, забезпечення взаємодії між підрозділами [13].

3. Управління виробничими ресурсами – ефективне використання матеріалів, устаткування, трудових ресурсів для досягнення високої продуктивності [14].

4. Контроль і регулювання – постійний моніторинг виконання планів, контроль якості, виявлення відхилень і оперативне реагування на них [15].

5. Удосконалення процесів – впровадження гнучких підходів, інновацій, автоматизації для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін ринку [16].

Науковці виділяють дев’ять основних етапи, які необхідно здійснити у процесі управління операційною діяльністю підприємства. Вони проходять у певній структурно-логічній послідовності, яку ми представили у вигляді структурованої таблиці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні етапи процесу управління операційною діяльністю підприємства

№ етапу	Назва етапу	Зміст етапу
1	Стратегічний аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Оцінка ринкової позиції та конкурентних переваг.
2	Формування операційної стратегії	Визначення стратегічних цілей і показників з урахуванням стадії життєвого циклу, ринкових умов і потенціалу.
3	Прийняття стратегії і розроблення завдань	Розробка завдань для реалізації стратегії, формування поточних планів, оцінка відповідності потенціалу.
4	Оперативний аналіз	Оцінка стану, ефективності, аналіз процесів, взаємодії з постачальниками й покупцями, пошук резервів.
5	Формалізація завдань	Конкретизація завдань в рамках поточних планів операційної діяльності.
6	Деталізація і бюджетування	Деталізація завдань у вигляді оперативних бюджетів за напрямами діяльності та ресурсними можливостями.
7	Реалізація операційної діяльності	Безпосереднє виконання процесів і впровадження заходів з удосконалення операційної діяльності.
8	Моніторинг ефективності	Спостереження за ресурсами та процесами на стратегічному, поточному й оперативному рівнях, аналіз відхилень.
9	Контроль і коригування	Оцінка виявлених відхилень, прийняття рішень щодо їх усунення, розробка коригувальних заходів.

Ми поділяємо погляди вчених, які вважають, що управління операційною діяльністю підприємства повинно ґрунтуватися на таких основних принципах:

- Науковий підхід до управління – застосування наукових знань та методів, що дає змогу знаходити індивідуальні рішення для вирішення різних практичних завдань, а також сприяє розвитку навичок і вмінь менеджерів у прийнятті обґрунтованих і гнучких рішень.
- Цілеспрямованість управлінської діяльності – чітке формулювання та досягнення визначених цілей розвитку підприємства.
- Урахування особливостей діяльності підприємства – управлінські рішення повинні враховувати специфіку функціонування та поточний стан об’єкта управління.
- Послідовність управлінського процесу – дотримання логічної послідовності в реалізації етапів і складових управлінських рішень.
- Баланс централізації та децентралізації – ефективне поєднання централізованого і децентралізованого підходів у процесах управління.

- Відповідність прав, обов’язків і відповідальності – забезпечення належного балансу між наданими правами, покладеними обов’язками та рівнем відповідальності.
- Колективна зацікавленість у результаті – створення умов для загальної зацікавленості працівників у досягненні спільного успіху.
- Формування здорової конкуренції – підтримка в колективі атмосфери чесного суперництва, яка стимулює розвиток і підвищення результативності [9].

У сучасних наукових дослідженнях удосконалення управління операційною діяльністю підприємства розглядається як один із ключових напрямів забезпечення його ефективності, конкурентоспроможності та гнучкості у змінному ринковому середовищі.

Так, Глущенко В.В. [1] підкреслює важливість комплексного підходу до управління операційною діяльністю, який охоплює раціональне планування, належну організацію ресурсів та постійне удосконалення виробничих процесів. Автор зазначає, що вдосконалення операційної діяльності має спиратися на впровадження сучасних інформаційних технологій та адаптацію до змін попиту.

У дослідженнях Крейна Д. [2] наголошується на необхідності гнучких методів управління, які забезпечують адаптацію операційних систем до нестабільних зовнішніх факторів. Він акцентує увагу на важливості формування ефективних комунікаційних зв’язків і мотиваційних механізмів у системі управління.

Згідно з підходом Чумаченка І.В. [3], удосконалення управління операційною діяльністю передбачає постійне підвищення рівня кваліфікації персоналу, впровадження систем контролю якості та орієнтацію на інноваційні рішення. Особливої уваги надається використанню методів лінійного програмування, оптимізації виробничих програм і логістичних моделей.

Гончарук Я.В. [4] зазначає, що дієве удосконалення операційного менеджменту можливе лише за умови забезпечення балансу між стратегічними та оперативними завданнями, а також завдяки використанню гнучких систем планування, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього

середовища.

Важливий внесок у розвиток цієї теми зробив Бєляєв О.О. [5], який звертає увагу на роль процесного підходу в управлінні операційною діяльністю. На його думку, формування наскрізних процесів, їх стандартизація і оптимізація є важливими чинниками підвищення ефективності роботи підприємства.

Дослідження Сидоренка В.Д. [6] розкривають значення гнучких методів управління виробництвом, які передбачають використання сучасних цифрових технологій, автоматизацію та швидке переналаштування операційних процесів під потреби споживачів.

Таким чином, аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що удосконалення управління операційною діяльністю підприємства базується на комплексному застосуванні сучасних управлінських методів, інформаційних технологій, процесного підходу, системи гнучкого планування, постійного підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення високої якості продукції.

Останні десятиліття характеризуються активним впровадженням концепцій Lean, Six Sigma, теорії обмежень та автоматизації бізнес-процесів. Ці підходи дозволяють значно підвищити продуктивність та якість операційної діяльності [9]. Взаємозв’язок сучасних методів удосконалення операційного управління представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. **Взаємозв'язок сучасних методів удосконалення операційного управління**

Згідно з дослідженнями Захарченко В. В. [10], інтеграція Lean та цифрових технологій дозволяє створювати високоадаптивні виробничі системи, що у свою

чергу дозволяє знижувати операційні витрати, підвищувати якість продукції та конкурентоспроможність операційних систем.

Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури дозволяє виділити кілька методичних підходів, які можна використовувати для оцінки ефективності управління підприємством:

1. Balanced Scorecard: цей підхід дає змогу визначити ключові показники ефективності управління на основі чотирьох основних перспектив — фінансової, клієнтської, внутрішньої та навчально-розвивальної.

2. SWOT-аналіз: цей метод допомагає ідентифікувати сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що впливають на його розвиток. Результати аналізу сприяють визначенню напрямків покращення управління та підвищення ефективності діяльності.

3. ABC-аналіз: дозволяє класифікувати різні види продукції або послуг за рівнем їх важливості та зосередитись на найбільш прибуткових напрямах роботи підприємства.

4. ROI (Return on Investment): цей показник дозволяє оцінити рівень прибутку, отриманого з кожної вкладеної гривні. Визначення ROI допомагає ідентифікувати найефективніші напрямки діяльності підприємства.

5. Benchmarking: метод порівняння ефективності підприємства з діяльністю конкурентів на ринку. Це дає змогу визначити сфери, які потребують удосконалення для підвищення конкурентоспроможності.

Застосування цих методів не дає однозначної відповіді про загальну ефективність роботи підприємства, проте дозволяє провести комплексний аналіз його діяльності, виявити проблемні зони та окреслити шляхи подальшого розвитку. Поєднання результатів різних підходів дає змогу отримати більш об'єктивну оцінку ситуації в організації і зробити відповідні висновки щодо рівня ефективності її роботи.

Серед основних методів удосконалення управління операційною діяльністю підприємств виділяють:

- впровадження систем управління якістю;

- оптимізацію логістичних процесів;
- автоматизацію виробничих і управлінських процесів;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- використання ERP-систем.

Найбільш поширені методи удосконалення операційної діяльності та очікуваний результат від їх впровадження наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методи удосконалення управління операційною діяльністю підприємства

Метод	Очікуваний результат
Управління якістю	Зниження браку, підвищення задоволення клієнтів
Оптимізація логістики	Скорочення часу поставок
Автоматизація	Підвищення продуктивності
Реінжиніринг	Скорочення витрат
ERP-системи	Інтеграція управління

Отже, удосконалення управління операційною діяльністю є комплексним процесом, що включає використання сучасних підходів, інтеграцію інноваційних технологій, оптимізацію процесів та забезпечення високої якості продукції та послуг. Подальші дослідження в цій сфері повинні бути спрямовані на глибшу адаптацію гнучких методів управління та цифрових інструментів у практику підприємств.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОРОСЬ»

ТОВ «АгроРось» є підприємством, яке спеціалізується на виробництві та реалізації високоякісного посівного матеріалу як вітчизняної, так і зарубіжної селекції, а також здійснює постачання оригінальних засобів захисту рослин від провідних світових виробників, різних видів мінеральних добрив і добрив для позакореневого підживлення по всій території України.

Компанія розпочала свою діяльність у 1994 році і з того часу змогла зайняти одні з лідерських позицій на ринку України з постачання засобів хімічного захисту рослин, насіння сільськогосподарських культур і сільськогосподарської техніки.

Головний офіс ТОВ «АгроРось» розташований у місті Корсунь-Шевченківський Черкаської області, що знаходиться в самому центрі України, що дозволяє підприємству підтримувати тісні партнерські зв'язки з більшістю регіонів країни.

Компанія є одним з ключових дистриб’юторів всесвітньо відомих виробників засобів захисту рослин, серед яких «Syngenta» (Швейцарія), «BASF» (Німеччина), «Bayer» (Німеччина), FMC (США), «Corteva» (США), «Unifer» (Німеччина), «Nufarm» (Австрія) та інші. Крім того, підприємство тісно співпрацює з провідними міжнародними компаніями-виробниками високоврожайного посівного матеріалу злакових, технічних та олійних культур, серед яких: «Lembke» (Німеччина), «Syngenta» (Швейцарія), «Monsanto» (США), «Limagrain» (Франція), «Saaten-Union» (Німеччина).

Колектив ТОВ «АгроРось» відзначається високою кваліфікацією та професіоналізмом. Менеджери компанії систематично підвищують свій рівень знань на тренінгах і навчальних програмах, організованих провідними виробниками продукції, яку реалізує підприємство. Завдяки набутим знанням та практичному досвіду спеціалісти ТОВ «АгроРось» здатні самостійно проводити

семінари та навчальні заходи. Консультації та рекомендації, які надає компанія, базуються виключно на перевірених технологіях, професійному досвіді, а також на аналізі відгуків постійних клієнтів та результатах роботи як ТОВ «АгроРось», так і СТОВ «Агрофірма «АгроРось».

Детальна інформація про підприємство міститься у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Детальна інформація про юридичну особу

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «АгроРось»;
Скорочена назва	ТОВ «АгроРось»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	21374294
Дані про розмір статутного капіталу	65 813,00 грн.
Місцезнаходження	вул. Шевченка, 39, м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська область, Україна, 19400,
Види діяльності	• 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур • 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів • 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур • 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин • 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами • 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами • 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля • 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами та інші.

Основні принципи роботи підприємства:

- використання сучасних технологій
- автоматизація виробництва

Місією ТОВ «АгроРось» є вирощування зернових та інших сільськогосподарських культур з метою сприяння економічному розвитку як регіону, так і України загалом, а також забезпечення ринку якісною, екологічно чистою продукцією, кормами та зерновими культурами.

Компанія розпочала свою діяльність у 1994 році та за цей час здобула високу репутацію на українському ринку засобів хімічного захисту рослин,

насіння сільськогосподарських культур та аграрної техніки. На початковому етапі свого розвитку ТОВ «АгроРось» була молодою організацією, яка складалася лише з 12 співробітників і зосередила свої зусилля на задоволенні потреб аграрного сектору, спеціалізуючись на постачанні якісного насіння та засобів захисту рослин.

ТОВ «АгроРось» стала першою компанією в Україні, яка спільно з міжнародним лідером у сфері селекції та захисту рослин – компанією Syngenta – заснувала на своїй базі навчальний агроцентр Syngenta-АгроРось. Ці агроцентри відіграють важливу роль у діяльності підприємства, адже на їхній базі проводяться практичні демонстрації сучасних технологій для фермерів та дистриб'юторів. Практика показує, що після відвідування демонстраційних посівів і ознайомлення з технологічними процесами, клієнти не лише купують продукцію, а й набувають навичок її правильного застосування. Це допомагає уникнути технологічних помилок та досягати кращих результатів у власному виробництві.

Компанія активно працює по всій Україні, підтримуючи аграрні підприємства у підвищенні ефективності ґрунтообробки. У період, коли світові лідери агропромислового комплексу тільки починали виходити на український ринок і ще не мали своїх представництв, співпраця з ТОВ «АгроРось» відкривала для них можливість стати частиною розвитку українського аграрного сектору. Логотип зображений на рис. 2.1.

Рис. 2.1. **Логотип ТОВ «АгроРось»**

Джерело: офіційний сайт ТОВ «АгроРось»

В Агроцентрі за один рік проводиться дослідження 28 гібридів кукурудзи, десятків сортів цукрових буряків, ріпаку і ячменю. Тут сільгоспвиробники активно обмінюються досвідом і спілкуються з фахівцями. Відвідувачі

отримують важливу інформацію, задаючи питання, а також залишають відгуки про продукцію, що дозволяє постійно удосконалювати роботу компанії.

При аналізі загального стану підприємства, доцільно розрахувати та проаналізувати основні техніко-економічні показники його діяльності (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «АгроРось»

Показники	2022 р.	2024 р.	Відхилення	
			Абсолютне, ±	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис.грн	2550139	2466285	-83854	-3,29
Собівартість реалізованої продукції та послуг, тис.грн	2385475	2259714	-125761	-5,27
Адміністративні витрати, тис.грн	21974	21987	13	0,06
Витрати на збут, тис.грн	68563	86521	17958	26,19
Повні витрати на вирво і реалізацію продукції, тис.грн.	2476012	2368222	-107790	-4,35
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	74127	98063	23936	32,29
Прибуток чистий, тис.грн.	53666	78080	24414	45,49
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп.	97,09	96,02	-1,07	-1,1
Рентабельність діяльності (продаж), %	2,1	3,17	1,07	X
Рентабельність продукції, %	2,99	4,14	1,15	X

Проаналізувавши дані таблиці 2.2, можна зробити висновок про покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «АгроРось». Зокрема, у 2024 році чистий прибуток підприємства зріс на 45,59%. Водночас у звітному періоді спостерігалося незначне скорочення обсягу чистого доходу від реалізації продукції та послуг на 3,29%. Позитивна динаміка фінансових результатів стала можливою завдяки зниженню повних витрат на виробництво та реалізацію продукції, які скоротилися на 4,35%. Така оптимізація витрат дозволила підприємству, навіть за умов зменшення обсягів виробництва, отримати вищий прибуток та забезпечити додаткові фінансові ресурси для подальшого розвитку.

Крім того, покращились основні показники рентабельності ТОВ «АгроРось». Зокрема, рентабельність продажу зросла на 1,07%, а рентабельність продукції збільшилась на 1,15%. Це свідчить про ефективність та правильність обраної стратегії управління підприємством. Також витрати на 1 грн чистої

виручки знизилися на 1,07 коп., що додатково підтверджує успішну політику оптимізації витрат.

Характеристика діяльності підприємства безпосередньо пов'язана з аналізом обсягів реалізації та дослідженням асортименту його продукції. Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «АгроРось» за 2022-2024 роки наведена на рис. 2.2.

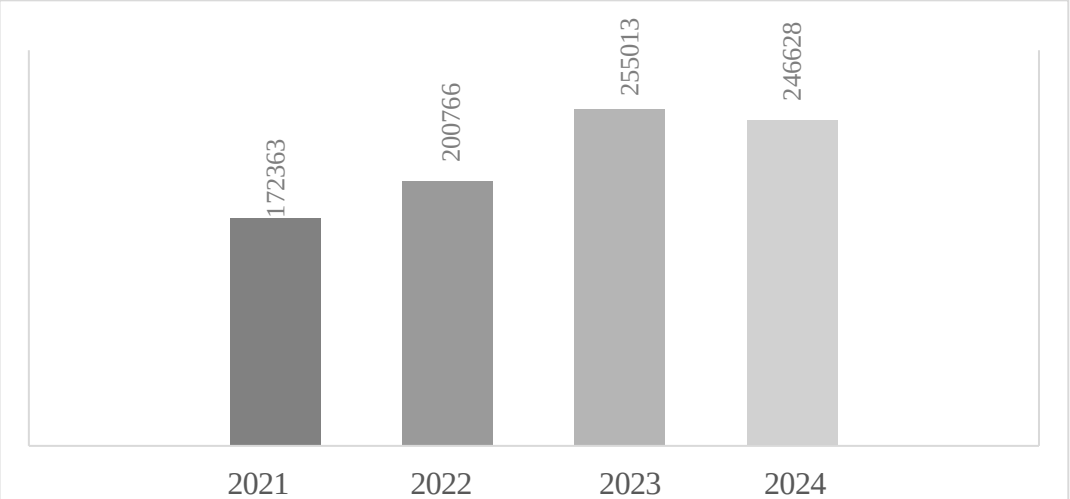


Рис. 2.2. **Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «АгроРось», 2021-2024 рр.**
Джерело: сформовано автором на основі додатку А, Б

Отже, відповідно до рис. 2.2 найбільш прибутковим протягом останніх років для підприємства став 2023 рік, в якому обсяг реалізації продукції склав 2550139 тис. грн. В 2024 році внаслідок подій, що розпочались на території України, було реалізовано менше продукції, оскільки попит на агропромислові товари зменшився.

Обсяги реалізації продукції ТОВ «АгроРось» за асортиментними групами протягом 2022-2024 років наведено в табл. 2.3. Аналіз структури асортименту ТОВ «АгроРось» показує, що протягом 2022 та 2024 років основну частку в товарному портфелі підприємства займав посівний матеріал. Водночас обсяг реалізації цієї продукції зменшився на 48668 тис. грн. Другою за значенням товарною групою залишаються засоби захисту рослин, проте і в цьому сегменті відбулося скорочення обсягу продажів на 86030 тис. грн. Позитивна динаміка спостерігалася лише в одній товарній категорії – обсяг реалізації продукції групи «живлення та біостимуляція» зріс на 57701 тис. грн.

Таблиця 2.3

Обсяги реалізації продукції за асортиментними групами, 2023-2024 м.р.

Асортимент	Обсяг реалізації, тис. грн.				Відхилення, 2024/2022	
	2022 р.	Частка в структурі,%	2024 р.	Частка в структурі,%	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Засоби захисту рослин	709543	27,82	623513	25,28	-86030	-2,54
Насіння	1094134	42,9	1045466	42,39	-48668	-0,51
Засоби підживлення та біостимуляції	545255	21,38	602956	24,45	57701	3,07
Мінеральні добрива	201207	7,9	194350	7,88	-6857	-0,02
Всього	2550139	100	2466285	100	-83854	0

Джерело: розраховано автором на основі [додатку А]

Загальне скорочення обсягів реалізації на 83 854 тис. грн. пов'язане зі зниженням попиту на агропромислову продукцію. Це, у свою чергу, є наслідком зменшення посівних площ, викликаного повномасштабним військовим вторгненням, окупацією частини територій, мінуванням сільськогосподарських земель та частими обстрілами відкритих площ.

Для аналізу асортиментної пропозиції ТОВ «АгроРось» проаналізуємо ширину та глибину асортименту його товарів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка асортиментної пропозиції ТОВ «АгроРось»

	Ширина асортименту			
Глибина асортименту	1	2	3	4
	Засоби захисту рослин	Насіння	Засоби підживлення та біостимуляції	Мінеральні добрива
	Гербіциди	Горох	ECOFOL	INDIGO
	Десиканти	Кукурудза	INDIGO	UNIFER
	Інокулянти	Люцерна	TIMAC AGRO Україна	
	Інсектициди	Озима пшениця	UNIFER	
	Прилипачі, ад'юванти	Озимий ріпак	АГРОТЕХНОСОЮЗ	
	Протруйники	Озимий ячмінь	САММІТ-АГРО	
	Регулятори рости	Соняшник	СИНГЕНТА	
	Родентициди	Яра пшениця	ТЕРРАТАРСА Україна	
	Фунгіциди	Ріпак		
		Ячмінь		
	9	10	8	2

Джерело: сформовано автором на основі офіційного сайту ТОВ «АгроРось»

Проаналізувавши дані таблиці 2.3, можна дійти висновку, що асортимент продукції ТОВ «АгроРось» включає 4 основні групи, а глибина асортименту становить 10 позицій. Найбільш розширеною за глибиною є група «Насіння», другою за кількістю позицій є категорія «Засоби захисту рослин» із 9 найменуваннями, на третьому місці – група «Засоби підживлення та біостимуляції», яка включає 8 позицій. Найменшу глибину має асортимент мінеральних добрив – підприємство реалізує лише два види цієї продукції.

Незважаючи на виклики зовнішнього середовища, можна стверджувати, що ТОВ «АгроРось» ефективно долає кризовий період, зберігаючи стабільний фінансовий стан та підтримуючи обсяги реалізації продукції на максимально можливому рівні. Важливою складовою успіху підприємства є активна зовнішньоекономічна діяльність, яка сприяє збільшенню прибутку. Крім того, ТОВ «АгроРось» послідовно реалізує стратегію скорочення виробничих витрат. Аналіз основних економічних показників підтверджує суттєве зниження собівартості, що позитивно впливає на фінансові результати та забезпечує стабільну діяльність підприємства в умовах кризи.

Для об’єктивної оцінки ефективності управління підприємством важливо обрати відповідний метод аналізу. Оптимальним рішенням є застосування декількох підходів, що дозволить отримати комплексну оцінку результативності діяльності ТОВ «АгроРось» та сформулювати обґрунтовані висновки.

Доцільно розпочати з використання цільового методу. Цей підхід передбачає планування – підприємство визначає свої стратегічні цілі, встановлює терміни їх досягнення, а після завершення встановленого періоду здійснюється оцінка результатів. Відтак, першим кроком є визначення основної мети ТОВ «АгроРось», яка відображена на рисунку 2.3.

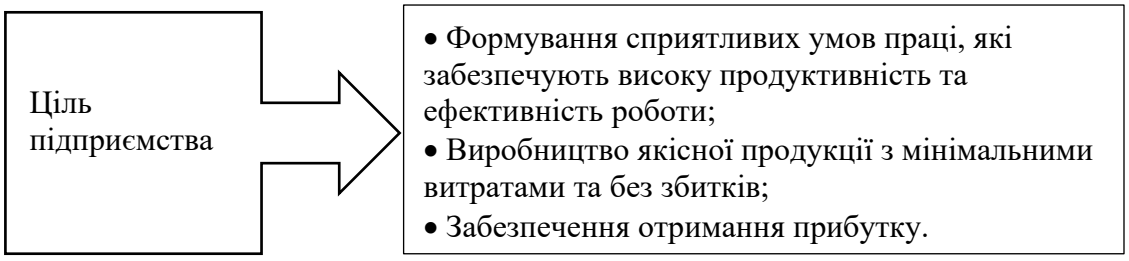


Рис. 2.3. **Ціль ТОВ «АгроРось»**

Однією із цілей підприємства є створення комфортних умов праці, що допоможе підприємству ефективно працювати та досягти високої продуктивності. Створення хороших умов праці допомагає підприємству уникнути плинності кадрів, що нерідко трапляється через незадоволення робітників їх місцем або умовами праці. Створюючи гарні умови для роботи, можна досягнути підвищення продуктивності працівників. Також, задля того, щоб працівники себе почували впевнено та працювали ефективно на підприємстві застосовують матеріальні винагороди у вигляді премій, що значно підвищило продуктивність.

На ТОВ «АгроРось», за двадцять три роки роботи керівник створив гарні умови праці для робітників. Насамперед, це – просторі світлі офіси для працівників з відділу бухгалтерії, якісні портативні комп'ютери та стабільний, швидкий доступ до мережі Інтернет. Для трактористів, комбайнерів декілька років назад були придбані нові трактори та списані старі (табл. 2.5), таким чином, на підприємстві кількість основних засобів (тракторів, комбайнів та автомобілів) зменшилася, але підприємство стало працювати ефективніше, це обумовлене заміною старих тракторів на нові.

Таблиця 2.5

Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «АгроРось»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	5235	4145	3217	-38,54
Наявність на кінець року, шт.				
Тракторів	45	45	44	-2,22
Комбайнів	15	15	15	0
Автомобілів	28	28	28	0

Джерело: сформовано автором

Видно, що темп приросту негативний та вартість основних засобів також зменшилася, але це обумовлене тим, що керівник замінив старі трактора на нові та скоротив їх кількість на підприємстві. Це призвело до позитивного ефекту, тому що рентабельність підприємства стала позитивною, прибуток збільшився, тому керівник прийняв раціональне рішення.

Провівши цільовий метод оцінки ефективності управління підприємством можна дійти до висновку, що підприємство працює ефективно, керівник приймає раціональні рішення, що призвело до позитивних наслідків. Підприємство працює ефективно (з точки зору цільового методу).

Функціональний підхід, як вже згадано в першому розділі, оцінює ефективність організації оцінюється з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу. Він дозволяє визначити ефективність управління з позиції організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати самої управлінської системи. Результат праці керівника в межах цієї концепції оцінюється такими показниками: скорочення втрат робочого часу, зменшення трудомісткості управлінських робіт, скорочення управлінського персоналу, зменшення плинності управлінських кадрів і тощо.

Функціональний підхід, насамперед, пов’язаний з трудовими ресурсами. Трудові ресурси – це частина населення, яка має фізичний розвиток, розумові здібності і знання, які необхідні для роботи в економіці. Для того, щоб оцінити ефективність управління підприємством за допомогою функціональної концепції, насамперед, треба ознайомитись із відповідними даними, що наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Забезпеченість та ефективність використання трудових ресурсів у ТОВ «АгроРось»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп приросту
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	83	71	61	-26,51
Затрати праці, тис. грн	16900,5	22317,6	19694	16,53
Відпрацьовано люд.-год на 1 середньорічного працівника	203,62	314,33	322,85	58,56
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,86	0,57	0,71	-77,42
Середньорічний виробіток на 1 працівника, тис. грн	102,8	134,51	122,2	18,87

Проаналізувавши показники забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів можна зробити висновок, що середньорічна чисельність персоналу зменшилась на 12 чоловік, через що і зросли такі показники, як кількість відпрацьованих люд.-год, що припадають на одного працівника та

середньорічний виробіток на одного працівника. Можна помітити також, що зменшився коефіцієнт використання робочого часу, що означає, що підприємство не раціонально використовує робочий час працівників. Загалом, забезпеченість підприємства працівниками на достатньому рівні.

Як вже було сказано вище, за функціональною концепцією оцінити ефективність управління організацією можна за декількома показниками, один з яких – це трудомісткість управлінських робіт. Як можна побачити в табл. 2.6, трудомісткість управлінських робіт (в таблиці це вказано, як «відпрацьовано люд.-год на 1 середньорічного працівника») збільшилася. Трудомісткість – це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції[21]. Тому, оскільки, трудомісткість на підприємстві збільшилася, то це є негативною ознакою для підприємства, хоча, трудомісткість могла підвищитися через скорочення чисельності персоналу.

Щодо плинності кадрів, такої тенденції на ТОВ «АгроРось» не спостерігається. Чисельність працівників скоротилася, але плинності кадрів не спостерігається.

Можна зробити висновок, що з точки зору функціональної концепції на ТОВ «АгроРось» є проблеми з ефективністю, з точки зору використання трудових ресурсів, що обумовлюється збільшенням показнику трудомісткості та виробітку.

Ефективність діяльності підприємства, управління залежить від професіональних та особистих якостей керівника, від забезпеченості підприємства ресурсами, системи комунікацій на підприємстві, організаційної структури управління, системи підбору персоналу та багато іншого. Одним із підходів до оцінювання ефективності управління є аналіз та оцінка за результатами господарської діяльності підприємства, тобто на основі порівняння фінансових показників.

Підприємство вважається рентабельним, якщо в результаті реалізації продукції воно покриває свої витрати та отримує прибуток. Проведені розрахунки показників рентабельності дають можливість оцінити стан

підприємства та ефективність його діяльності (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності ТОВ «АгроРось»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2022	2023	2024	2023 р./2022р.		2024 р./2022р.	
				абс. знач.	у %	абс. знач.	у %
Рентабельність господарської діяльності, %	-8,46	-7,22	10,01	1,24	85,3	17,23	-138,6
Рентабельність продукції, %	-9,24	-7,78	9,1	1,46	84,2	16,88	-116,9

Джерело: сформовано автором

Зробивши аналіз показників рентабельності даного підприємства, можна зробити певні висновки. Наприклад, обидва показника рентабельності, що розглядалися у 2024 році набагато збільшилися та стали позитивними, тоді як у минулих двох роках показники були від'ємними. Від'ємні показники рентабельності свідчать про відсутність прибутку на підприємстві та не ефективне управління. На щастя, у 2024 році управління стало ефективним, на підприємстві доходи почали перевищувати витрати.

Поширеним інструментом для оцінки ефективності управління операційною діяльності та визначення можливостей розвитку, а також виявлення слабких та сильних сторін підприємства використовують SWOT-аналіз.

На першому етапі здійснення SWOT-аналізу складемо перелік сильних та слабких сторін ТОВ «АгроРось», які визначають прибутковість та успішність діяльності підприємства.

Перелік сильних та слабких сторін ТОВ «АгроРось» наведено в табл. 2.8.

Визначивши слабкі та сильні сторони підприємства, необхідно визначити їх позицію та ранг. Кожній характеристиці сильних та слабких сторін необхідно присвоїти відповідний ранг, тобто його важливість для ТОВ «АгроРось».

Методом експертних оцінок визначимо характеристики сильних та слабких сторін ТОВ «АгроРось», які наведемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.8

Сильні та слабкі сторони ТОВ «АгроРось»

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
1. Наявність власних земельних ресурсів	1. Низька ефективність роботи маркетингового відділу
2. Механізація та автоматизація виробничого процесу	2. Сезонність виробництва та отримання прибутку
3. Ефективна збутова діяльність	3. Зниження вмісту гумусу через порушення сівозміни
4. Висококваліфікований персонал	4. Відтік кваліфікованих кадрів у зв'язку із мобілізацією та виїздом за кордон
5. Широкий асортимент продукції	
6. Розвинена матеріально-технічна база	
7. Прибутковість діяльності в кризових умовах	

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.9

Розрахунок щодо сильних та слабких сторін ТОВ «АгроРось»

S – сильні сторони	Поз.	Ранг	Загальна оцінка	W – слабкі сторони	Поз.	Ранг	Загальна оцінка
1. Наявність власних земельних ресурсів	3	2	6	1. Низька ефективність роботи маркетингового відділу	3	2	6
2. Механізація та автоматизація виробничого процесу	4	2	8	2. Сезонність виробництва та отримання прибутку	5	3	15
3. Ефективна збутова діяльність	5	2	10	3. Зниження вмісту гумусу через порушення сівозміни	4	2	8
4. Висококваліфікований персонал	3	2	6	4. Відтік кваліфікованих кадрів у зв'язку із мобілізацією та виїздом за кордон	4	2	8
5. Широкий асортимент продукції	4	3	12				
6. Розвинена матеріально-технічна база	4	3	12				
7. Прибутковість діяльності в кризових умовах	5	2	10				
Разом	x	X	64	Разом	x	x	37

Джерело: сформовано автором

В результаті розрахунку суми добутків показників «позиція» та «ранг» встановлено, що сильні сторони ТОВ «АгроРось» суттєво переважають слабкі, оскільки 64 > 37. Основним слабким місцем підприємства, яке стримує його динамічний розвиток та просування продукції на ринку, є недостатньо розвинений маркетинговий відділ. Водночас компанія володіє достатніми ресурсами та значною кількістю сильних сторін, що дозволяють знизити вплив цього недоліку на господарську діяльність.

Оскільки ТОВ «АгроРось» успішно працює на ринку вже тривалий час, наявність широкого та якісного асортименту продукції, ефективно організована збутова мережа та потужна матеріально-технічна база надають можливість підприємству розробити активну маркетингову стратегію. Це дозволить також зменшити вплив іншої значущої слабкості – сезонності виробництва та отримання прибутку.

Таким чином, ТОВ «АгроРось» має вагомий потенціал для подальшого розвитку та ефективного використання можливостей зовнішнього середовища.

На наступному етапі SWOT-аналізу формується перелік можливостей і загроз для підприємства. Можливості є потенційними конкурентними перевагами, здатними забезпечити суттєве зростання прибутку та сприятливі умови для розвитку. Водночас загрози становлять ймовірні зовнішні ризики, які можуть негативно вплинути на фінансові результати та загальну діяльність підприємства.

На цьому етапі здійснюється аналіз зовнішніх факторів впливу, серед яких розглядаються економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні чинники, а також взаємовідносини з постачальниками, конкурентами, споживачами та міжнародними партнерами.

Ключовими характеристиками зовнішнього середовища є взаємозв’язаність, складність, динамічність і високий рівень невизначеності. Узагальнений перелік можливостей і загроз для ТОВ «АгроРось» подано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Можливості та загрози зовнішнього середовища для ТОВ «АгроРось»

О – можливості	Т – загрози
1. Активний розвиток міжнародного ринку засобів захисту рослин та зростання попиту на цю продукцію за кордоном. 2. Збільшення попиту на вітчизняну агрохімічну продукцію у зв'язку зі складнощами логістичного забезпечення імпортних товарів.	1. Погіршення кліматичних умов та скорочення посівних площ внаслідок повномасштабного військового вторгнення. 2. Зростання вартості логістичних перевезень. 3. Відсутність чітко визначеного правового регулювання щодо обігу засобів захисту рослин на ринку. 4. Посилення податкового тиску на підприємства.

Джерело: сформовано автором

Як показано в табл. 2.10, було ідентифіковано різну кількість потенційних загроз і можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «АгроРось». Для подальшої оцінки їх впливу на ефективність та прибутковість підприємства перейдемо до наступного етапу SWOT-аналізу.

Аналіз можливостей і загроз здійснюється за допомогою методу ранжування та оцінки ймовірності виникнення цих факторів. Методика «парних» факторів застосовується для точного визначення ключових можливостей та загроз. Вагомість кожного фактору оцінюється за десятибальною шкалою. Початкові дані для побудови матриці можливостей і загроз ТОВ «АгроРось» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок щодо загроз та можливостей зовнішнього середовища ТОВ «АгроРось»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору	Загальна оцінка	Фактори	Значимість фактору	Ймовірність реалізації фактору	Загальна оцінка
1. Зростання розвитку ринку захисту рослин закордоном та збільшення попиту на цю продукцію	7	0,6	4,2	1.Зменшення розвитку ринку захисту рослин закордоном та зменшення попиту на цю продукцію	7	0,4	2,8

2. Тенденція зростання попиту та вітчизняну агрохімічну продукцію	8	0,7	5,6	2.Тенденція зменшення попиту та вітчизняну агрохімічну продукцію	8	0,3	2,4
3.Покращення кліматичних умов та збільшення посівної площі	5	0,3	1,5	3.Погіршення кліматичних умов та зменшення посівної площі	5	0,7	3,5
4.Зменшення вартості логістичних перевезень	4	0,4	1,6	4.Збільшення вартості логістичних перевезень	4	0,6	2,4
5.Створення чіткої правової бази, яка б регулювала процес обігу захисту рослин	4	0,2	0,8	5.Відсутність чіткої правової бази яка б регулювала процес обігу засобів захисту рослин	4	0,8	3,2
6.Зменшення податкового навантаження	4	0,4	1,6	6.Зростання податкового навантаження	4	0,6	2,4
Разом	-	-	***15,3***	Разом	-	-	***16,7***

Джерело: сформовано автором

Далі проаналізуємо розрахунки зроблені в табл. 2.11. Найбільшу ступінь важливості для ТОВ «АгроРось» мають можливості: зростання розвитку захисту рослин закордоном та збільшення попиту на цю продукцію та тенденція зростання попиту на вітчизняну агрохімічну продукцію.

Щодо загроз ТОВ «АгроРось», то найбільший вплив на підприємство має фактор зменшення розвитку ринку захисту рослин закордоном та зменшення попиту на цю продукцію та тенденція зменшення попиту на вітчизняну агрохімічну продукцію. Також значний вплив на підприємство може мати погіршення кліматичних умов та зменшення посівної площі внаслідок повномасштабного вторгнення на територію України. Можливість покращення кліматичних умов та збільшення посівної площі має невисоку ймовірність реалізації, проте вагому значимість для ТОВ «АгроРось».

Наступним етапом побудуємо матрицю можливостей ТОВ «АгроРось». Для цього визначимо коефіцієнти точок можливостей: 1. (7; 0,6); 2. (8; 0,7); 3. (5;0,3); 4. (4; 0,4); 5. (4; 0,2); 6. (4; 0,4). Матриця можливостей має три зони, що утворюють 9 квадрантів, які відповідають впливу можливостей і ймовірностей реалізації на ТОВ «АгроРось» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця можливостей зовнішнього середовища для підприємства

Імовірність реалізації можливості	Значимість можливості		
	10 Висока 7	Середня 4	Низька 1
Висока 1	Поле ВВ 2. Тенденція зростання попиту та вітчизняну агрохімічну продукцію	Поле ВС	Поле ВН
Середня 0,7 0,4	Поле СВ 1.Зростання розвитку ринку захисту рослин закордоном та збільшення попиту на цю продукцію	Поле СС 4.Зменшення вартості логістичних перевезень 6. Зменшення податкового навантаження	Поле СН
Низька 0,1	Поле НВ	Поле НС 3.Покращення кліматичних умов та збільшення посівної площі 5. Створення чіткої правової бази, яка б регулювала процес обігу захисту рослин	Поле НН

Джерело: сформовано автором

Отже, як бачимо найбільш значимою можливістю для розвитку підприємства є тенденція до зростання попиту на вітчизняну агрохімічну продукцію. Також суттєвий вплив на підприємство може мати зростання розвитку ринку захисту рослин закордоном та збільшення попиту на цю продукцію. В цілому можемо зробити висновок, що всі можливості є значимими для підприємства та їх реалізація матиме позитивний вплив на його діяльність.

Аналогічно побудуємо матрицю загроз для ТОВ «АгроРось». Коефіцієнти точок загроз будуть такими: 1. (7; 0,4); 2. (8; 0,3); 3. (5; 0,7); 4. (4; 0,6); 5. (4;0,8); 6. (4; 0,6). Матриця загроз ТОВ «АгроРось» наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Матриця загроз зовнішнього середовища для підприємства

Вплив загроз на підприємство					
Ймовірність реалізації можливості	1	Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан
	Висока ймовірність 0,7	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ 3.Погіршення кліматичних умов та зменшення посівної площі 5.Відсутніть чіткої правової бази	Поле ВП
	Середня ймовірність 0,4	Поле СР	Поле СК 1.Зменшення розвитку ринку захисту рослин закордоном та зменшення попиту на цю продукцію	Поле СТ 4.Збільшення вартості логістичних перевезень 6.Зростання податкового навантаження	Поле СП
	Низька ймовірність 0,1	Поле НР 2.Тенденція зменшення попиту та вітчизняну агрохімічну продукцію	Поле НК	Поле НТ	Поле НП
	10	7,75	5,5	3,25	1

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши табл. 2.13 можемо визначити, що загрози ТОВ «АгроРось» мають суттєвий вплив на діяльність підприємства та високу й середню ймовірність настання.

До руйнування підприємства може призвести тенденція зменшення попиту на вітчизняну агрохімічну продукцію, яка має середню ймовірність настання. Більшість загроз, які має зовнішнє середовище ТОВ «АгроРось» можуть призвести до тяжкого стану підприємства.

Маючи дані сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, визначивши їх загальну оцінку, можемо побудувати матрицю SWOT, яку наведемо на рис. 2.4.

	П>С	С>П
М>З	Максі – Максі	Міні - Максі
З>М	Максі – Міні **Позиція ТОВ «АгроРось»**	Міні - Міні

Рис. 2.4. **Матриця SWOT для ТОВ «АгроРось»**

Джерело: сформовано автором

Сильні сторони переважають слабкі, можливості є меншими за загрози. Отже підприємству доцільно обрати стратегію «Максі-Міні». Ціль обраної відповідно до аналізу стратегії для ТОВ «АгроРось» застосовувати свої сильні сторони та можливості зовнішнього середовища для подолання загроз та зменшення слабких сторін.

В цілому, ТОВ «АгроРось» перспективне підприємство, яке має тривалу історію діяльності та ресурси для подальшого розвитку та розширення своєї діяльності.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АГРОРОСЬ»

У контексті удосконалення управління операційною діяльністю важливим етапом стратегічного планування є визначення загальних підходів до подальшого розвитку ТОВ «АгроРось». Формування стратегічних орієнтирів має ґрунтуватися на комплексному аналізі техніко-економічних показників підприємства, результатах SWOT-аналізу та оцінці зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. Його результати дозволяють виокремити ключові аспекти, на яких має базуватися стратегія розвитку підприємства, з урахуванням його конкурентних переваг, унікальних характеристик та потенціалу адаптації до ринкових змін.

Стратегії розвитку, що формуються на основі SWOT-аналізу, мають двовекторний характер:

По-перше, використання сильних сторін для посилення конкурентоспроможності, що передбачає ефективне використання ресурсного потенціалу, розвиток продуктових ліній, впровадження інновацій, розширення географії продажів.

По-друге, мінімізація впливу слабких сторін шляхом оптимізації операційної діяльності, укладання стратегічних партнерств, залучення інвестицій, впровадження новітніх технологій і систем управління якістю.

Водночас, стратегічні підходи мають враховувати можливості зовнішнього середовища (державна підтримка, нові ринки збуту, зміни у споживчих вподобаннях) та протистояти загрозам (кліматичні ризики, ринкова конкуренція).

Стратегії розвитку для ТОВ «АгроРось», які будуть враховувати зменшення впливу слабких сторін під впливом можливостей та загроз зовнішнього середовища та вплив сильних сторін під цим же впливом, наведемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця стратегій розвитку для ТОВ «АгроРось»

	Можливості: - Зростання розвитку ринку захисту рослин закордоном та збільшення попиту на цю продукцію - Тенденція зростання попиту та вітчизняну агрохімічну продукцію оскільки доставка іноземної продукції ускладнена проблемою з логістикою - Покращення кліматичних умов та збільшення посівної площі - Зменшення вартості логістичних перевезень - Створення чіткої правової бази, яка б регулювала процес обігу захисту рослин - Зменшення податкового навантаження	Загрози: - Зменшення розвитку ринку захисту рослин закордоном та зменшення попиту на цю продукцію - Тенденція зменшення попиту та вітчизняну агрохімічну - Погіршення кліматичних умов та зменшення посівної площі, внаслідок повномасштабного вторгнення - Збільшення вартості логістичних перевезень - Відсутність чіткої правової бази, яка б регулювала процес обігу засобів захисту рослин - Зростання податкового навантаження
Сильні сторони: - Власні земельні ресурси - Механізація та автоматизація виробничого процесу - Ефективна збутова діяльність - Висококваліфікований персонал - Широкий асортимент продукції - Розвинена матеріально-технічна база - Прибутковість діяльності в кризових умовах	- створення та введення на ринок нової агропромислової продукції; - розширення ринку збуту; підвищення ефективності виробничого процесу - максимізація використання внутрішніх ресурсів	- виведення продукції підприємства на іноземні ринки; - вдосконалення логістичної системи;
Слабкі сторони: - Недостатньо ефективна діяльність маркетингового відділу - Сезонність виробництва та отримання прибутку - Зниження вмісту гумусу через недотримання балансу вирощування культур - Плинність кадрів за рахунок виїзду кваліфікованого персоналу за кордон	- розвиток маркетингового відділу; - покращення якості та складу продукції; - пошук нового ринку збуту - розробка нових маркетингових стратегій	- програма стимуляції працівників; - налагодження постійної системи збуту продукції закордон (що не буде залежати від клімату і сезонності)

Джерело: сформовано автором

На основі виявлених комбінацій категорій SWOT-аналізу (S-O, W-O, S-T, W-T) сформовано узагальнені стратегічні напрямки розвитку підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Потенційні стратегії розвитку ТОВ «АгроРось» за результатами SWOT-аналізу

Комбінація факторів	Стратегічні підходи
S–O (Використання сильних сторін для реалізації можливостей)	– Використання власної технічної бази для розширення обсягів виробництва; – Розробка нових органічних продуктів на основі наявного досвіду; – Вихід на міжнародні ринки з високоякісною сертифікованою продукцією.
W–O (Подолання слабких сторін завдяки можливостям)	– Участь у державних програмах для оновлення обладнання; – Залучення зовнішніх інвестицій для диверсифікації виробництва; – Створення партнерств із науковими установами для впровадження інновацій.
S–T (Використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	– Підвищення стійкості до кліматичних ризиків через впровадження системи точного землеробства; – Розширення продуктової лінії для зменшення залежності від одного виду продукції; – Розробка антикризової маркетингової стратегії.
W–T (Зменшення вразливості підприємства)	– Модернізація управлінських процесів і запровадження системи контролю витрат; – Оптимізація логістики та пошук нових каналів збуту; – Формування резервних фондів та страхування врожаю.

Таким чином, на основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «АгроРось» має значний потенціал для подальшого розвитку та розширення своєї діяльності. Підприємство демонструє стабільне фінансове становище, що свідчить про ефективне використання внутрішніх ресурсів. Сильні сторони компанії значно переважають над слабкими, створюючи сприятливі умови для реалізації стратегічних планів.

Водночас основними ризиками для підприємства залишаються сезонність виробництва, залежність від кліматичних умов та політична нестабільність в

Україні. Для мінімізації впливу цих факторів підприємству доцільно розглянути можливість виходу на нові, зокрема зарубіжні, ринки з іншим кліматом. Це дасть змогу зменшити сезонні коливання попиту і сформувати більш стабільну та безперервну систему збуту.

Для формалізації стратегічних альтернатив та вибору пріоритетних напрямків розвитку доцільно використати матрицю І. Ансоффа – класичний інструмент стратегічного планування. Вона дозволяє оцінити варіанти зростання підприємства через поєднання існуючих і нових товарів із існуючими та новими ринками. Стратегії, сформовані на основі матриці, поділяються на чотири ключові типи:

- Ринкове проникнення (існуючі товари – існуючі ринки);
- Ринковий розвиток (існуючі товари – нові ринки);
- Розвиток продукту (нові товари – існуючі ринки);
- Диверсифікація (нові товари – нові ринки).

У табл. 3.3 наведено основні стратегії, на які може орієнтуватися ТОВ «АгроРось» відповідно до матриці І. Ансоффа в різних умовах – на старому або новому ринку, із новим або існуючим товаром.

Отже, згідно з табл. 3.3, стратегія глибокого проникнення на ринок існуючого товару та на існуючому ринку може бути реалізована через впровадження нових маркетингових підходів, розробку нових рекламних кампаній, що стимулюватимуть покупців придбати продукцію ТОВ «АгроРось». Крім того, реалізації існуючих товарів на наявному ринку сприятиме оновлення пакування, що привертатиме увагу роздрібних покупців.

У цьому сегменті пропонується розробити рекламну кампанію для продукції ТОВ «АгроРось» із асортиментної групи «Захист рослин». Зазвичай клієнти купують товари цієї категорії окремо від посівного матеріалу, у період хімічної обробки рослин. Ми пропонуємо запровадити акційну пропозицію, за умовами якої при одночасній покупці засобів захисту рослин та посівного матеріалу клієнти отримуватимуть знижку в розмірі 10%.

Таблиця 3.3

Матриця І. Ансоффа для ТОВ «АгроРось»

Товар			
Ринок		Старий	Новий
	Старий	Стратегія глибокого проникнення на ринок: *1) Впровадження маркетингових стратегій:* - розробка нових реклам, які будуть спонукати покупців придбати продукцію - розробка проведення рекламної кампанії для асортиментної групи «Захисту рослин» таких товарів, як гербіциди та протруйники *2) Проведення акцій та розробка сезонних пропозицій:* - розробка акції за умовами якою при придбанні товари (гербіциди та протруйники) з групи «Захист рослин» за умови їх одночасної купівлі з групи «Посівний матеріал», а саме з товаром горохом та озимим ячменем, клієнтам буде запропонована знижка у розмірі 10%. *3) Оновлення пакування* - розробка сучаснішого пакування, для прикладу крафтовий папір та оновлення логототипу.	Стратегія розвитку продукту: *1) Випуску нових товарів посівного матеріалу:* - вивести такий новий продукт, як насіння огірків, томатів та капусти *2) Акційні пропозиції щодо оптової купівлі товару:* - пропонується надсилати всім постійним покупцям пропозицію щодо знижки в 5% на оптову закупівлю нового насіння, обсягом від 1 кг насіння.
	Новий	Розширення меж ринку: *1) Вихід на закордонний ринок* - випускати товари з групи «Посівний матеріал» такий товар як « Кукурудза», «Озимий ячмінь» та «Люцерна» - першочергово можна експортувати продукцію до Португалії, Іспанії, Фінляндії, Греції. *2) Доцільне пакування продукції іноземною мовою:* - при виході товару на іноземний ринок також доцільним є ребрединг пакування іноземною мовою.	Диверсифікація: *1) Виготовлення допоміжних товарів для агропромисловості:* - виготовлення спеціальних кормів для тварин, таких як комбікорм для курей, корм для кроликів та інших свійських тварин. *2) Виготовлення індивідуальних замовлень для замовників:* - індивідуальне співробітництво з замовниками та виготовляти для них продукції за їх особистими замовленнями

Джерело: сформовано автором

Таким чином, підприємство збільшить обсяг продажу товарів цієї групи, оскільки його споживач буде одночасно з посівним матеріалом купувати засоби захисту, що зменшить ризик купівлі подібного товару в підприємств-конкурентів.

Щодо стратегії розвитку нового продукту на існуючому ринку, то можемо виділити розробку та випуск нового посівного матеріалу, оскільки саме за цією групою реалізовується найбільша кількість продукції, що було визначено вище.

Також для нових товарів на існуючому ринку доцільно застосовувати акційну пропозицію оптової купівлі товару, що дозволить зростити обсяги продажів агропромислових товарів.

Матриця передбачає аналіз ступеня новизни продукції та ринку для підприємства. Для ТОВ «АгроРось» можливі наступні підходи:

- Існуючі товари на існуючому ринку: засоби захисту рослин, мінеральні добрива, посівний матеріал, біостимулятори та засоби живлення, що вже реалізуються на вітчизняному агропромисловому ринку.
- Нові товари на існуючому ринку: допоміжна агропромислова продукція, зокрема садовий інвентар, збагачений ґрунт для тепличного використання, нові сорти тепличного насіння (огірки, томати, капуста), які можуть користуватися попитом у несезонний період.
- Існуючі товари на новому ринку: вихід на зарубіжні ринки з уже освоєним товарним асортиментом. Потенційними країнами є Іспанія, Португалія, Греція та Фінляндія – держави з іншими агрокліматичними умовами та потребами в агропродукції в інші пори року.
- Нові товари на новому ринку: диверсифікація через розробку нових продуктів спеціально для експорту до країн зі сприятливими умовами та попитом на агропродукцію в зимово-осінній період.

Узагальнені стратегічні орієнтири для ТОВ «АгроРось» відповідно до чотирьох стратегій Ансоффа наведено в таблиці 3.4.

Рекомендованим є впровадження комбінованої стратегії, яка передбачає:

- збереження лідерських позицій на внутрішньому ринку;
- паралельну диверсифікацію продукції;
- поступове освоєння нових експортних напрямків.

Важливим стратегічним кроком для ТОВ «АгроРось» може стати розширення асортименту. Оскільки значною проблемою підприємства є сезонність продажу, для ТОВ «АгроРось» доцільним буде додавання до асортименту тепличного насіння, тобто такого, яке користуватиметься попитом в холодний сезон.

Таблиця 3.4

Перспективні стратегії розвитку ТОВ «АгроРось» за матрицею І. Ансоффа

Тип стратегії	Характеристика	Рекомендовані дії
Ринкове проникнення	Поглиблення присутності на вітчизняному ринку	– Розробка нових маркетингових стратегій; – Оновлення дизайну пакування продукції; – Запуск рекламної кампанії для асортиментної групи «Захист рослин».
Розвиток ринку	Вихід на зарубіжні ринки з наявним асортиментом	– Експорт засобів захисту рослин, насіння, добрив до країн із протилежними сезонами; – Адаптація упаковки та маркування під вимоги цільових ринків.
Розвиток продукту	Введення нових аграрних товарів для національного ринку	– Запуск виробництва садових інструментів; – Випуск збагаченого тепличного ґрунту; – Виведення на ринок тепличного насіння.
Диверсифікація	Освоєння нових ринків із новими товарами	– Розробка спеціалізованого тепличного насіння для експорту; – Пошук торговельних партнерів у країнах ЄС; – Створення спільних підприємств або офіційних представництв за кордоном.

Поява таких асортиментних позицій дозволить ТОВ «АгроРось» здійснювати продаж в зимовий період та не отримувати збитків в цей сезон. Такий захід в цілому підвищить ефективність та результативність підприємства та також стабілізує діяльність ТОВ «АгроРось» протягом цілого року.

Другою стратегією, яку доцільно буде застосувати для ТОВ «АгроРось» є розширення ринку продажу насіння. Оскільки також було визначено, що суттєвою загрозою для підприємства є значна залежність від кліматичних умов та зменшення посівної площі на території України внаслідок військових дій. Для ТОВ «АгроРось» доцільним буде вихід на закордонні ринки та реалізації своєї продукції для закордонних фермерів та агропромислових підприємств. Такий підхід дозволить ТОВ «АгроРось» як збільшити свої прибутки, не змінюючи політику діяльності підприємства на вітчизняному ринку, так і створити собі страховий напрямок діяльності, яким підприємство зможе

скористатись внаслідок несприятливих умов зовнішнього середовища.

Таким чином, підприємство має достатню кількість стратегічних альтернатив, що дозволяє варіювати підходи до розвитку залежно від внутрішніх можливостей та змін зовнішнього середовища.

Для того, щоб ТОВ «АгроРось» змогло більш ефективно здійснювати свою операційну діяльність, яка безпосередньо впливає на стан функціонування на ринку загалом, пропонуємо здійснити комплексну трансформацію існуючих підходів до організації основних виробничих процесів, а також роботи з персоналом.

Пропонуємо впровадити у роботі ТОВ «АгроРось» методику, розроблену японським консультантом Iwao Kabayashi. У її основі покладено акцентування уваги керівників вищого рівня на так званих «20 ключах», які охоплюють формування та підтримки бізнес-культури організації.

У результаті проведення такої інтеграції отримується ефект синергії, оскільки 20 ключів є настільки тісно взаємозв'язаними, що автоматично здійснення удосконалення в одному ключі призводить до наявності позитивного ефекту у 19 інших ключах. Основні принципи, що покладені у впровадження практичної програми «20 ключів», а також взаємозв’язки між ними, представлені на рис. 3.1.

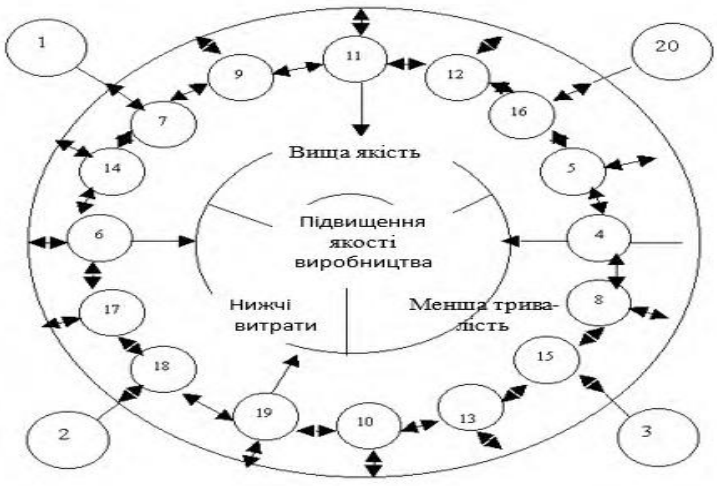


Рис 3.1. **Діаграма взаємозв'язку «20 ключів»**

Перелік основних ключів, актуальних, на нашу думку, для ТОВ «АгроРось» представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Перелік «20 ключів», рекомендованих для ТОВ «АгроРось»

№	Ключ	Обґрунтування
1	Чистота і впорядкованість	Організація робочого простору для підвищення безпеки та ефективності виробництва
2	Управління цілями	Визначення та координація цілей підприємства для досягнення стратегічних результатів
3	Поліпшення роботи колективу	Заходи для підвищення командної взаємодії та продуктивності працівників
4	Скорочення запасів і управління якістю	Зменшення надлишкових запасів і забезпечення відповідної якості продукції
5	Швидкий перехід технології до випуску нової продукції, удосконалення процесів	Оновлення технологій для оперативного випуску конкурентоспроможної продукції
6	Виробничий функціонально-вартісний аналіз	Оцінка витрат і ефективності кожної виробничої функції
7	Безмоніторинговий виробничий процес	Автоматизація та самоконтроль виробничих процесів без постійного втручання оператора
8	Об'єднане виробництво	Інтеграція різних виробничих етапів для підвищення ефективності
9	Експлуатаційна надійність устаткування	Забезпечення безперебійної роботи обладнання
10	Дисципліна	Підтримка правил і стандартів роботи персоналу
11	Впровадження системи, що гарантує якість	Сертифікація та контроль якості на всіх етапах виробництва
12	Управління постачальниками	Відбір та контроль постачальників для забезпечення якісних матеріалів
13	Усунення втрат	Ідентифікація та ліквідація неефективних витрат та втрат у виробництві
14	Стимулювання працівників до впровадження поліпшень	Мотивація персоналу для ініціатив з підвищення якості і продуктивності
15	Універсальність навиків і навчання	Розвиток навичок працівників для виконання різних функцій
16	Планування виробництва	Формування чітких планів виробництва для оптимізації ресурсів
17	Контроль ефективності	Відстеження і оцінка результативності виробничих процесів
18	Використовування інформаційних систем	Застосування ІТ-рішень для автоматизації та аналізу виробництва
19	Раціональне використання енергії	Оптимізація енергоспоживання для зниження витрат
20	Відслідковування змін в технології	Постійний моніторинг новітніх технологічних трендів для впровадження інновацій

Загалом, реалізація хоча б одного з 20 ключів може призводити до значних позитивних змін на підприємстві, проте ці зміни повинні бути проведені у всіх ключах одночасно, що ставить перед керівництвом ТОВ «АгроРось» завдання здійснення комплексних змін для забезпечення тривалого позитивного ефекту.

ВИСНОВКИ

У сучасному бізнес-середовищі операційна діяльність є визначальним чинником успішного функціонування підприємств. Ефективне управління операційними процесами забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стабільності компаній в умовах глобального ринку. Операційний менеджмент відіграє стратегічну роль, спрямовану на вдосконалення виробничих, логістичних, постачальних процесів і обслуговування клієнтів з метою підвищення загальної ефективності та задоволення потреб споживачів.

На основі аналізу теоретичних положень і практичного досвіду було розглянуто основні аспекти управління операційною діяльністю підприємства, визначено ключові фактори, що впливають на її результативність, а також окреслено дієві методи підвищення ефективності операційного менеджменту.

Об’єктом дослідження виступає ТОВ «АгроРось» (м. Корсунь-Шевченківський, Черкаська область) – підприємство, що спеціалізується на виробництві та реалізації високопродуктивного насіннєвого матеріалу як вітчизняної, так і зарубіжної селекції. Крім того, компанія постачає засоби захисту рослин від провідних світових виробників та широкий асортимент мінеральних добрив.

ТОВ «АгроРось» активно здійснює діяльність по всій території України, підтримуючи аграрні підприємства у підвищенні ефективності обробки ґрунтів. У межах власного агроцентру щороку тестуються 28 гібридів кукурудзи, десятки сортів цукрових буряків, ріпаку та ячменю.

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства засвідчив, що у 2024 році чистий прибуток ТОВ «АгроРось» зріс на 45,59% порівняно з попереднім роком, незважаючи на зниження обсягів чистого доходу від реалізації продукції та послуг на 3,29%. Така позитивна динаміка прибутковості пояснюється зменшенням повних витрат на виробництво та реалізацію продукції на 4,35%.

Асортиментна структура продукції підприємства охоплює чотири основні

категорії, глибина яких становить 10 позицій. Найбільш розвиненою є категорія «Насіння», далі – «Засоби захисту рослин» (9 позицій) та «Засоби підживлення і біостимуляція» (8 позицій). Найменш представленою є група мінеральних добрив, яка включає лише два продукти.

Аналіз продажів показав, що основним джерелом доходу у 2022-2024 роках залишався посівний матеріал, хоча обсяг його реалізації зменшився на 48668 тис. грн. Аналогічне зниження спостерігається у категорії засобів захисту рослин, обсяг продажу яких скоротився на 86030 тис. грн. Водночас категорія «Засоби підживлення і біостимуляція» демонструє зростання на 57701 тис. грн.

Компанія активно розвиває експортну діяльність, що позитивно впливає на фінансові результати. Одночасно реалізується стратегія зниження виробничих витрат, що підтверджується зменшенням собівартості продукції.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «АгроРось» має значний потенціал для подальшого розвитку. Сильні сторони підприємства переважають над слабкими, що підтверджують позитивні фінансові результати за аналізований період.

Основними ризиками залишаються сезонність виробництва, залежність від кліматичних умов і політична нестабільність в Україні. Для їх мінімізації доцільно орієнтуватися на освоєння нових ринків, особливо в країнах із відмінними кліматичними умовами, що дозволить забезпечити більш стабільний та прогнозований збут продукції.

Застосування матриці І. Ансоффа дозволило сформувати стратегічні напрями розвитку підприємства, серед яких пріоритетними є розширення асортименту продукції та освоєння нових ринків збуту насіння.

З метою підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «АгроРось» рекомендовано впровадити трансформаційні зміни у виробничих процесах і системі управління персоналом шляхом застосування японської методики «20 ключів». Цей комплексний бенчмаркетинговий інструмент забезпечує всебічне удосконалення діяльності підприємства, підвищення ефективності процесів і формування корпоративної культури безперервних покращень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2022. Вип. 36. С. 11 - 18. https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-36-2

2. Балабанова Л. В. Менеджмент: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 528 с.

3. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. К.: ЦУЛ, 2016. 684 с.

4. Бєляєв О. О. Операційний менеджмент: теорія і практика. – Л.: Новий Світ-2000, 2018. – 406 с.

5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент. 2-ге видання. URL: https://studfile.net/preview/2429693/

6. Василенко Л.В. Світові тенденції розвитку ринку засобів захисту рослин. Київ: Інститут Аграрної Економіки 2018. № 2. 100-106 с.

7. Васильцова С.О., Зубенко Е.О., Татаренко А.Е. Оцінка ефективності роботи підприємства та шляхи її підвищення. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2016. № 9-10. С. 77-81.

8. Власенко О. О. Інноваційні методи в операційному менеджменті. – Х.: ХНЕУ, 2022. – 289 с.

9. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

10. Гетьман О. О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2- ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2021. 488 с.

11. Глєбова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум.* 2016. №3. С.182-188

12. Глущенко В. В. Системний підхід в управлінні підприємством. – Х.: ХНЕУ, 2019. – 354 с.

13. Головко Л. Є. Основи операційного менеджменту: навч. посіб. – К.: Центр

учбової літератури, 2018. – 312 с.

14. Гончарук Я. В. Операційний менеджмент: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 512 с.

15. Гриненко В.В., Брататш М.А. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Операційний менеджмент). Харків:ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 130 с. URL: https://core.ac.uk/download/78066342.pdf

16. Демінг В. Управління якістю. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 285 с.

17. Захарченко В. В. Lean-технології та цифровізація виробництва. – К.: КНЕУ, 2023. – 312 с.

18. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент. К.: Центр учбової літератури. 2013. 352 с. URL: https://pidru4niki.com/1554042253489/operatsiyniy_menedzhment

19. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. № 46. 2023. С. 16-22.

20. Крайник О.С., Барвінська Є.С. Економіка підприємства: Навч. посібник. – Львів: НУ «Львівська політехніка». 2015. 296 с.

21. Крейн Д. Управління операціями. – К.: Видавничий дім "Кондор", 2019. – 420 с.

22. Кривенко К. О. Гнучкі методи управління: Lean, Agile. – К.: КНЕУ, 2021. – 328 с.

23. Кучер М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти із технічних спеціальностей. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 153 с. URL: https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl106.pdf

24. Лобов С., Нусінов В. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємств для різних суб’єктів оцінювання. *Збірник наукових праць ЧДТУ.* 2014. № 38. С. 12-17. URL: http://ven.chdtu.edu.ua/article/ download/84586/80135

25. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p08_23.pdf

26. Мартинюк В. А. Методи покращення системи виробничого менеджменту на

підприємстві. URL: http://intkonf.org/martinyuk-v-a-todi- pokraschennya-sistemi-virobnichogo-menedzhmenta-na-pidpriemstvi/

27. Машлій Г., Петришин В. Напрями удосконалення операційної діяльності підприємства / Матеріали науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2024 р./за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 22-23.

28. Міндак Л.В., Ткач О.М., Кононенко Т.А. Маркетингові стратегії підприємства: теорія і практика. - Київ: Центр навчальної літератури, 2018.

29. Никифорчин М. Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : *Економічні науки.* 2013. Вип. 3. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu en 2013 3 24.

30. Омельяненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.

31. Осокіна А. В., Чичкан-Хліповка Ю. М., Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління*. 2015. № 1(6). С. 46-56.

32. Офіційний сайт ТОВ «АгроРось». URL: https://agroros.com.ua/

33. Пєнська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910

34. Пономарьов В. П. Операційний менеджмент. – К.: КНЕУ, 2020. – 384 с.

35. Портер М. Конкуренція: Стратегія і методика конкурентних боротьби. - Київ: Видавничий дім КМА, 2019.

36. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця, ВНТУ, 2015. 99 с.

37. Ринок пестицидів. Аграрне інформаційне агенство Агробізнес сьогодні. URL: http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/12942-rynokpestytsydiv.html

38. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності

підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. №30. С. 136- 143.

39. Сидоренко В. Д. Гнучкі методи управління виробництвом. – К.: КНЕУ, 2021. – 375 с.

40. Синяк І. В. Процесний підхід до управління підприємствами. – Л.: ЛНУ, 2020. – 312 с.

41. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). с. 223-230. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-223.pdf

42. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. № 2. С. 98-100

43. Сорокіна І.О., Бублик О.М. Маркетингові стратегії підприємства: теорія і практика. - Київ: Національний університет "Львівська політехніка", 2017.

44. Сутність операційної діяльності підприємства. Формування операційного прибутку. URL: http://www.ekonomikam.com/ecflns-510-1 .html

45. Тейлор Ф. Наукове управління. – К.: Основи, 2017. – 275 с.

46. Удова Л.О., Прокопенко К.О. Нішеві культури – нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному секторі / Л.О. Удова, К.О. Прокопенко // *Економіка і прогнозування.* 2018, № 3. С. 102-117.

47. Чумаченко І. В. Менеджмент операційної діяльності підприємства. – К.: НАУ, 2017. – 398 с.

48. Швець Ю.О. Теоретико-прикладні засади оцінки ефективності операційної діяльності підприємств та способи її покращення. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_6/30_69_6_1/1

49. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. №9. С. 125- 131.

50. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 402-412.