



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В. І.  
« \_\_\_\_ » лютого 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Управління виробництвом та реалізація органічної та екологічної  
продукції на прикладі «ТОВ АГК Україна»**

Здобувача вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21  
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і  
адміністрування)»

**Лехмана Маркіяна Тарасовича**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ кандидат економічних наук, старший викладач  
*(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)*

**Кульчицький Іван Іванович**

*(Прізвище, ім'я, по-батькові)*

Рецензент: \_\_\_\_\_ СЕО ДИРЕКТОР ТОВ «АГК Україна»  
*(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)*

**Бондаренко Ігор Леонідович**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**Львів - 2026**

**ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**на магістерську кваліфікаційну роботу**

**на тему:**

**Управління виробництвом та реалізація органічної та екологічної продукції на прикладі «ТОВ АГК Україна»**

**Здобувача вищої освіти** \_\_\_\_\_ **Лехмана М.Т** \_\_\_\_\_ групи ММОА-21  
(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ **Кульчицький І.І** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Консультанти** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Рецензент** \_\_\_\_\_ **Бондаренко І.І** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_ **Копитко В. І.** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_\_» грудня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**ЗДОБУВАЧУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Лехману Маркіяну Тарасовичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління виробництвом та реалізація органічної та екологічної продукції на прикладі ТОВ «АГК Україна»

Керівник роботи: Кульчицький Іван Іванович

кандидат економічних наук, старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2025 року № 50

2. Строк подання здобувачем роботи 10 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

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

Рис. 1.1 – 1.10, табл. 1.1-1.4 – науково теоретичні основи управління виробництвом та реалізації органічної та екологічної продукції

Рис. 2.1 – 2.9 і табл. 2.1. – 2.17 – дослідження виробничого аналізу в системі виробничо – екологічного управління підприємством

Рис. 3.1 – 3.13 – удосконалення системи управління виробництвом та реалізації екологічної продукції в системі управління підприємством

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий-березень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

**Здобувач**

(підпис)

**Лехман М. Т**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

(підпис)

**Кульчицький І. І**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Лехман М.Т. Управління виробництвом та реалізація органічної та екологічної продукції на прикладі ТОВ «АГК Україна»

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 118 сторінок, включаючи 18 таблиць, 16 рисунків.

Робота присвячена дослідженню системи управління виробництвом та реалізацією екологічної продукції на прикладі ТОВ «АГК Україна», що спеціалізується на виробництві біополімерної фармацевтичної упаковки. Актуальність теми зумовлена потребою відновлення та розвитку екологічно орієнтованого бізнесу в умовах повномасштабної війни та післявоєнної трансформації.

У роботі розглянуті теоретичні основи управління виробництвом та реалізації органічної та екологічної продукції, теоретичні основи екологічного менеджменту, циркулярної економіки, проведений аналіз діяльності компанії роботу та фінансові результати. На основі SWOT-аналізу було розроблено низку заходів щодо модернізації технологій, оптимізації управління виробництвом логістики та маркетингу, а також запропонована інтеграція систем управління якістю, навколишнім середовищем та енергоефективністю

Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів. Результати цього дослідження можуть бути використані ТОВ «АГК Україна» та іншими українськими компаніями для підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління виробництвом, екологічна продукція, фармацевтична упаковка, релокація, стійкий розвиток, управління персоналом, стандарти циркулярна економіка, енергоефективність, екоменеджмент.

## ANNOTATION

Lehman M.T. Management of Production and Sale of Organic and Ecological Products on the Example of AGC Ukraine LLC Research for obtaining a Master's Degree in "Management (Management of Organizations and Administration)". Lviv, 2026.

The volume of the work is 118 pages, including 18 tables and 16 figures.

The work is devoted to researching the management system of production and sale of ecological products on the example of AGC Ukraine LLC, which specializes in the production of biopolymer pharmaceutical packaging. The relevance of the topic is driven by the need for the recovery and development of environmentally oriented business in the context of full-scale war and post-war transformation.

The work examines the theoretical foundations of managing the production and sale of organic and ecological products, the theoretical basis of environmental management and circular economy, and analyzes the company's activities, operations, and financial results. Based on a SWOT analysis, a number of measures were developed for modernizing technologies, optimizing production management, logistics, and marketing, as well as proposed integration of quality, environmental, and energy efficiency management systems.

The economic effectiveness of the proposed measures is substantiated. The results of this research can be used by AGC Ukraine LLC and other Ukrainian companies to enhance their resilience and competitiveness.

Keywords: production management, ecological products, pharmaceutical packaging, relocation, sustainable development, personnel management, standards, circular economy, energy efficiency, environmental management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО – ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ (ЕКОЛОГІЧНОЇ, ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ).....	14
1.1 Поняття і соціально – економічна сутність управління виробництвом та реалізацією (екологічної, органічної) продукції.....	14
1.2 Принципи та методи організації та управління екологічним та органічним виробництвом.....	22
1.3 Специфіка формування ринків збуту та управління збутовою діяльністю органічної та екологічної продукції.....	31
1.4 Методика дослідження управління та організації виробництва (екологічної, органічної) продукції.....	34
Висновки до I розділу.....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "АГК УКРАЇНА".....	38
2.1 Загальна характеристика діяльності та організаційно-управлінської структури ТОВ "АГК Україна".....	38
2.2 Аналіз виробничої діяльності підприємства.....	44
2.3 Вплив повномасштабної війни на діяльність компанії ТОВ «АГК Україна».....	50
2.4 Оцінка фінансових результатів діяльності від виробництва та реалізації екологічної продукції.....	58
Висновки до II розділу.....	67
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ "АГК УКРАЇНА".....	69
3.1 Шляхи вдосконалення управління виробництвом.....	69

3.2 Розробка маркетингової стратегії та оптимізація каналів збуту.....	70
3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	87
Висновки до III розділу.....	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	116

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена серйозними викликами, з якими зіткнувся екологічно орієнтований український бізнес в умовах повномасштабної російської агресії. Війна спричинила численні проблеми для української економіки, зокрема для підприємств, що спеціалізуються на виробництві органічної та екологічної продукції.

Більшість таких організацій зазнали значних ускладнень внаслідок широкомасштабного вторгнення. Компанії Луганщини, серед яких «Мікрохім», «Лекхім» та об'єкт дослідження — ТОВ «АГК Україна», що спеціалізується на виробництві екологічної фармацевтичної продукції пакування, зазнали руйнувань і були змушені релаковуватися. Відновлення екологічно чистого виробництва потребувало адаптації до нових умов, пошуку нових логістичних маршрутів та відновлення виробничих потужностей. Якщо компанії «Мікрохім» так і не вдалося відновити діяльність і вона перетворилась в аутсорисногу компанію (її продукцію виробляють інші фармацевтичні компанії України), то більшість інших продовжує функціонувати, переналагоджуючи логістику на західні кордони, продовжуючи та розвиваючи продажі всередині країни. Ця галузь є ключовою для забезпечення сталого розвитку держави.

Управління екологічним виробництвом вимагає впровадження нових технологій, всебічного планування, спрямованого на зменшення впливу технологічних процесів на навколишнє середовище, застосування відновлюваної енергії, переробки відходів та раціонального використання ресурсів. Персонал компанії повинен вільно орієнтуватися в стандартах ISO 14000 (системи екологічного менеджменту) чи стандартах GMP (Good Manufacturing Practice) та інших.

Актуальність обраної теми підкріплюється тим, що багато українських фармацевтичних компаній та екологічних організацій відчули на собі наслідки російської агресії: їхні виробничі цехи були повністю або частково зруйновані,

а самі підприємства змушені шукати нові майданчики для відновлення, набирати та навчати персонал, відбудовувати критично важливі виробничі потужності практично з нуля.

Екологічне виробництво має стратегічне значення як об'єкт, що забезпечує здоров'я нації та продовольчу безпеку. Руйнування таких підприємств створює загрозу дефіциту ліків, які є життєво необхідною продукцією. Тому їхнє відновлення є не лише економічним, а й соціальним завданням державної ваги.

Досвід компаній, які були змушені переїжджати та відновлювати виробництво, виявив потребу в нових моделях управління, що поєднують:

- Операційну стійкість — здатність до швидкого відновлення бізнесу в нових умовах.
- Адаптивну логістику — побудову нових ланцюгів поставок сировини та матеріалів.
- Ефективне управління людськими ресурсами — навчання нових кадрів та їх залучення.

Важливість теми також підкреслюється потребою інтеграції українських компаній в європейський економічний простір та впровадження міжнародних екологічних стандартів. Відбудова країни має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, тому управління, орієнтоване на зменшення забруднення, застосуванням «зеленої» енергії та раціонального використання ресурсів, є ключовим для того, щоб відновлена економіка України була не лише потужною, але й екологічно відповідальною.

Значущість розв'язання проблеми полягає в забезпеченні функціонування та розвитку екологічних підприємств для зміцнення здоров'я людей, вирішення проблем та забезпечення стабільності економіки держави в умовах війни та в післявоєнний період.

Кризовий стан екологічного бізнесу, спричинений російською агресією, для більшості українських фармацевтичних компаній виявився у наступному:

- повне або часткове фізичне знищення виробничих цехів та потужностей;
- дезорганізація постачання сировини та логістичних ланцюгів;
- втрата персоналу, необхідність релокації, пошуку та навчання нових кадрів.

Відновлення цих важливих галузей має значну економічну вагу, оскільки екологічне та органічне виробництво — це не лише соціальна сфера, а й високотехнологічний експортний потенціал. Їхнє відновлення безпосередньо впливає на економічну безпеку та зростання ВВП. Демонстрація ефективних механізмів управління в умовах війни та в післявоєнний період підвищить довіру міжнародних інвесторів до українського бізнесу та створить передумови для фінансування «зеленої» відбудови. Без відновлення екологічного та органічного виробництва країна залишатиметься вразливою через дефіцит життєво необхідних ліків. Створення стійких, адаптивних та децентралізованих виробничих систем зробить українську економіку менш вразливою до майбутніх криз.

Аналіз спеціальної літератури свідчить, що окремі аспекти даної проблеми були досліджені у працях О.М. Лук'янової, О.А. Хом'як, Н.О. Телюри та інших, які розкривають теоретико-методологічні основи екологічного менеджменту та сталого розвитку бізнесу. Питання управління бізнесом в умовах війни висвітлені в дослідженнях С. Павлюка та О.О. Давиденка, де узагальнено трансформацію менеджменту в період воєнного стану.

Об'єктом дослідження є система управління та організація виробництва екологічної продукції компанії ТОВ «АГК Україна», яка спеціалізується на розробці та виробництві фармацевтичної упаковки. Дослідження також охоплює внутрішні документи, інструкції та регламенти, що регулюють екологічне виробництво, вплив російської агресії на діяльність компанії, її

вимушену релокацію, а також технологічні та економічні аспекти функціонування.

Предметом дослідження є вдосконалення системи управління виробництвом компанії, зокрема визначення факторів, що впливають на її діяльність, систему менеджменту якості, конкурентоспроможність на фармацевтичному ринку та реалізацію виробництва екологічної продукції.

Метою роботи є розробка науково-обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління виробництвом та реалізації екологічної продукції в ТОВ «АГК Україна» для підвищення її ефективності та стійкості.

Відповідно до поставленої мети, у роботі вирішуються такі завдання:

- Розкрити теоретичні основи та сутність системи управління виробництвом екологічної продукції на підприємстві.
- Провести аналіз виробничо-господарської діяльності та існуючої системи управління в ТОВ «АГК Україна».
- Виявити проблеми та резерви підвищення ефективності системи управління виробництвом на досліджуваному підприємстві.
- Розробити конкретні заходи щодо вдосконалення системи управління виробництвом екологічної продукції в компанії.
- Оцінити економічну та організаційну ефективність запропонованих заходів.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи дослідження:

- Теоретичні методи: аналіз, синтез, порівняння та узагальнення наукової літератури для розкриття теоретичних основ дослідження.
- Емпіричні методи: вивчення внутрішньої документації ТОВ «АГК Україна», спостереження за виробничими процесами, аналіз фінансової та господарської звітності підприємства.
- Діагностичні методи: SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності підприємства; порівняльний аналіз для

оцінки конкурентоспроможності; розрахунок виробничих потужностей компанії.

- Економіко-математичні методи: розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.
- Моделювання: для розробки запропонованих організаційних змін та оптимізаційних моделей.

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «АГК Україна» для підвищення ефективності управління виробництвом, зниження витрат та підвищення стійкості бізнесу до майбутніх криз. Отримані результати також можуть бути корисними для інших українських підприємств органічного та екологічного спрямування.

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО – ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ (ЕКОЛОГІЧНОЇ, ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ)

### 1.1 Поняття і соціально – економічна сутність управління виробництвом та реалізацією (екологічної, органічної) продукції

Управління виробництвом з реалізації органічної та екологічної продукції - це процес, який передбачає в свою роботу застосування чистих технологій та стерильних умов праці а так само використання енергозберігаючого обладнання.

Органічна продукція – це цілісна система управління сільським господарством, що враховує та оптимізує всі види вирощування рослин і тварин із метою отримання стабільних врожаїв за мінімального негативного впливу на довкілля.

Екологічна продукція – це продукція, яка виготовляється, використовується та утилізується так, щоб звести до мінімуму шкоду для довкілля. Таку продукцію розробляють для зменшення викидів вуглекислого газу, збереження природних ресурсів та підтримання екологічного балансу впродовж усього циклу її існування.

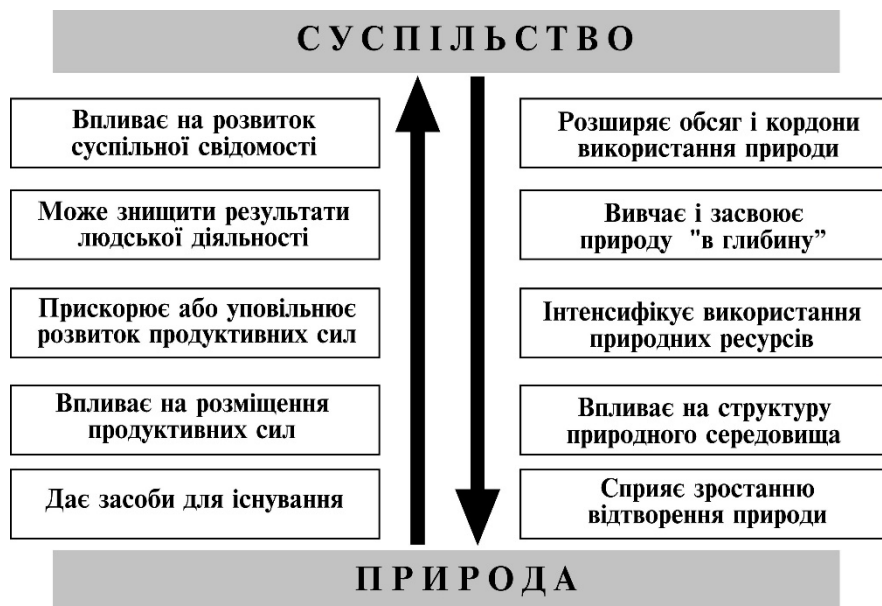
Діяльність управління виробництвом та реалізацією органічної/ екологічної продукції ґрунтується на принципах «Зеленої енергії», тобто від компанії таких напрямів вимагається застосування провідних технологій енергоменеджменту задля використання природничих джерел і слідування бізнесу згідно сімнадцяти глобальним цілям.

З метою підтримки діяльності з управління та організації виробництва органічних та екологічних продукцій було впроваджено сертифікацію ISO 14000 (система екологічно менеджменту), яка на меті має мінімізації ризику техногенного впливу на навколишнє середовище і сертифікації. Сертифікацію

має пройти кожна компанія, яка займається тим виробничим процесом. Даний стандарт може застосовуватись до будь – якої організації незалежно від її форми власності.

Екологічний менеджмент тісно пов'язаний з економікою країни і формує вихідну інформацію про необхідність використання природних ресурсів при вирішенні завдань ефективного розвитку виробництва. Виникнення нових завдань раціонального використання природних ресурсів і охорони навколишнього середовища зумовлено відчутною потребою практики господарювання. Комплексний програмно-цільовий підхід до розвитку нових форм власності й ринкової економіки відображає взаємозв'язок усіх розділів програми природокористування. Розвитку наукових основ екологічного менеджменту сприяє розробка генеральних схем розміщення продуктивних сил, що включають регіональні аспекти, виробничі особливості, ресурсні потенціали тощо .[77].

Саме виробництво – це діяльність, яка спрямована свідомий вплив людей на природні речі з метою створення благ, необхідних для існування та розвитку громад. Має бути певна взаємодія природи та суспільства (рисунок 1.1.1)



**Рисунок. 1.1.1 Взаємодія природи і суспільства**

Джерело [60]

Реалізація цієї взаємодії в умовах сучасного бізнесу вимагає нових підходів до управління. Однією з таких сучасних концепцій, що відповідає цьому виклику, є AG&K (Advance Green and Knowledge) - «Інноваційні зелені знання». Ця концепція служить інтелектуальною основою для впровадження трансформаційних змін спрямованих на:

- дотримання високих стандартів якості та стерильності;
- зниження ризиків контамінації (забруднення) продукції та приміщень у яких вона виготовляється;
- підвищення енергоефективності шляхом оптимізації процесів та переходу на відновлювальні джерела енергії;
- мінімізацію забруднення води, повітря та ґрунтів

Таким чином AG&K є рушійною силою сталого розвитку органічного та екологічного бізнесу, забезпечуючи його не лише екологічну, але й економічну стійкість завдяки зниженню витрат.

Використання сукупності методів AGK мають особливу значущість для фармацевтичних компаній, хімічної промисловості, адже фармацевтичне виробництво містить енергоємні та водоемні процеси з використанням органічних розчинників та хімічних речовин, що може бути небезпечним для атмосфери. Advance Green" допомагає перейти на "зелену хімію": використовувати біорозчинники, оптимізувати синтез для зменшення відходів, впроваджувати системи очищення стічних вод

Як наслідок, незважаючи на потенційну шкідливість, частка хімічної промисловості у забрудненні атмосфери сьогодні є однією з найнижчих серед ключових галузей промисловості (таблиця 1.1), що є прямим свідченням ефективності впровадження сучасних систем екологічного управління та «зелених» технологій» (таблиця 1)

Таблиця 1.1.1

**Потенційно шкідливий вплив хімічних забруднювачів на здоров'я**

Галузі промисловості	Частка у забрудненні атмосфери, у %
теплова енергетика	30,7
автотранспорт	22,8
чорна металургія	15,7
промисловість будівельних матеріалів	13,3
кольорова металургія	7,4;
нафтопереробна промисловість	6,3
хімічна промисловість	3,8

Джерело [60]

Соціально – економічна важливість управління виробництвом реалізацією органічної та екологічної продукції є формуванням доданої вартості за рахунок екологічної маркетингової стратегії. Споживачі даних товарів готові плати більшу вартість за продукцію через її безпечність як і для довкілля так і для їхнього здоров'я. Таким чином процес управління в цій сфері поєднує в собі досягнення екологічних цілей зберігаючи природу та дбаючи про суспільство, що свідчить про соціальне покращення для населення.

В управлінні виробництвом та реалізації екологічної та органічної продукції використовується швидкість утворення біомаси в екосистемі. Тобто живий або неживий органічний матеріал виступає як джерело енергії. Для первинного виробництва є сонячне світло. Тому компанії в своїй діяльності почали переходити на сонячні панелі, інвектори, теплові насоси\ та інші технології щоб дотримуватись вимог системи екологічного менеджменту, застосовуючи енергопасивність і таким чином відповідаючи сьомій цілі глобального розвитку: Відновлювальна енергія . Для економічної значущості дані принципи слугують заощадженням коштів особливо власника організацій за оплату енергії, адже панелі, інвектори дають 22 квт чистої Електроенергії, а то й більше, щоб забезпечити виробничий процес.

Для хімічної промисловості, фармацевтичних компаній важливо дотримуватись принципів циркулярної економіки, адже згідно стандартів екологічного менеджменту, інноваційних зелених знань це допомагає у ефективному використанні ресурсів та мінімізації відходів.

Циркулярна економіка – це економічна модель, основою якої є розумне використання та відновлення природних ресурсів. Ця концепція в загальному базується на підході 3R (reduce, reuse and recycle): зменшити, повторно використати та переробити. [35].

Ключову роль в циркулярній економіці відіграє рециклінг (переробка) – це коли відходи переробляються у сировину, яка знову буде застосованою у виробничі цикли, що є доволі вигідним як і для бізнесу, так і для середовища, адже компанії мають змогу менше витратити на закупівлю сировини, що є для них вигідно через коливання цін та зменшення викидів у атмосферу, що є важливими для людей.

Даний процес не тільки є концепцією, що відповідає усім сімнадцяти глобальним цілям а є динамічною прикладною сферою, яка охоплює широкі спектри у яких викиди, відходи, браки на початках виробництва продукції зводяться до мінімум і організації, що випускають екологічні та органічні продукції просто зобов'язані дотримуватись тих принципів.



**Рис 1.1.2 Модель циркулярної економіки**

Джерело [83]

На основі концептуальних підходів: видобування, виробництво, використання, переробка та відновлення і повторне використання було сформовано чотири особливості, які їм відповідають (таблиця 1.2)

Таблиця 1.1.2

**Особливості циркулярної економіки відповідно концептуальним підходам**

<b>Концептуальний підхід</b>	<b>Значення</b>
Промисловий дизайн	розробка та проектування продукції, що здійснюється ще до початку процесу виробництва таким чином, щоб забезпечити в майбутньому можливість її повторного використання, переробки чи «каскадування» з метою застосування даної продукції в якості матеріалу для виготовлення іншого продукту в кінці одного життєвого циклу
Впровадження нових інноваційних бізнес-моделей	забезпечення переходу від принципу купівлі – споживання ресурсів до принципів сталого розвитку
Зворотні цикли	впровадження інноваційних технологій переробки, виготовлення нових матеріалів/виробів, а також відновлення використаних матеріалів до природного стану, не порушуючи динамічної рівноваги екосистеми. Мається на увазі логістика, збір, сортування, обробка та сегментація
Зміщення акцентів	прискорення виведення нових товарів на ринок та постійного їх оновлення на повторне використання, ремонт, реконструкцію та впровадження відповідних ринкових механізмів стимулювання цих процесів.

Джерело створено автором на основі [79].

В соціальній сутності управління виробництвом та реалізацією органічної та екологічної продукції дана бізнес – модель має на меті ліквідувати відходи не тільки з виробничих процесів а й систематично на різних життєвих виробничих циклах і використання продуктів та їх компонентів. Коли матеріали повторно використовуються за допомогою розроблення продукту, то такий фактор має допомогти визначити концепції циркулярних бізнес – моделей.

Важливо зазначити, що для органічного виробництва ці принципи не лише рекомендація, але й законодавча вимога. Згідно Закону України «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» (№ 2496-VIII від 10.07.2018.) Органічне виробництво - сертифікована діяльність, пов'язана з виробництвом сільськогосподарської продукції (у тому числі всі стадії технологічного процесу, а саме первинне виробництво (включаючи збирання), підготовка, обробка, змішування та пов'язані з цим процедури, наповнення, пакування, переробка, відновлення та інші зміни стану продукції), що провадиться із дотриманням вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції. Тому для компаній, якій займаються таким видом діяльності необхідно мати сертифікацію (ISO 14000) для екологічної продукції можна пройти сертифікацію ISO 90001 (Система менеджменту якості).

В процес управління виробництвом та реалізацією органічної та екологічної продукції, як вже зазначалось важливо використовувати енергозберігаюче обладнання. Керівникам організації необхідно розумітись в енергоменеджменті.

Енергетичний менеджмент – це комплекс заходів з моніторингу, аналізу та оптимізації постачання й використання енергії [18]. І власне виробничі цехи мають у своїй діяльності застосовувати необхідне обладнання, адже для менеджерів та самих виробників органічної та екологічної продукції енергоуправління набуває особливого значення, оскільки дозволяє мінімізувати непрямий вплив на довкілля, зменшення споживання електроенергії з традиційних мереж безпосередньо знижує обсяги викидів парникових газів від електростанцій, що цілком відповідає ідеології управління і реалізації органічного та екологічного виробництва — мінімізації загального впливу на екосистему.

Для організацій, які займаються даною роботою – це не тільки інструмент зниження собівартості, а й важливий компонент корпоративної соціальної відповідальності та конкурентної переваги, що підтверджує

екологічну добротність бренду в очах споживачів та бізнес-партнерів і є соціальною та економічною сутністю для підприємства.

Органічна та екологічна продукція – це товари, які виробляються з дотриманням принципів стерильного виробництва. В процесі організації та управління виробничою діяльністю зобов'язана містити мінімальний шкідливий вплив.

Випущена продукція мусить містити маркування, що являється інформацією про органічну чи екологічну продукцію у тому числі державний логотип для органічної продукції, нанесена на етикетку, упаковку, тару, контейнер, контретикетку, кольєретку, ярлик, пробку, листок-вкладиш або на інші елементи упаковки, що супроводжує таку продукцію або посилаються на неї відповідно до вимог законодавства у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції (Закон України « Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції»)

Екологічна модель в управлінні виробництвом впроваджує природоохоронну у змінну вздовж усіх процесів, запроваджуючи ефективність у виробництві та використанні ресурсів, матеріалів та енергії, а також впроваджує цілі зменшення впливу на навколишнє середовище та обміну екологічною інформацією для поширення екологічної обізнаності вздовж потоку/ланцюжка створення вартості.

Управління в органічній та екологічній виробничій системі, яку можна назвати системою бережливого менеджменту, орієнтоване на подолання традиційних форм економії таких як: доморобне виробництво чи натуральне, оскільки вони включають скорочення перевиробництва, часу очікування, оптимізацію транспорту, адекватність відповідей на проблеми, визначення розміру управління потоками запасів та зменшення відхилень у виробничій діяльності.

Сама ідея системи екологічного менеджменту відображає близьку форму заощадження від споживання матеріалів до енергії, адже важливо для бізнесу продемонструвати що екологічні зобов'язання приховані всередині класичного заощадливого виробництва.

Заощадливе виробництво, як ще називають LP (Learn production) - це процес управління, який має на меті усунути всі види витрат у виробничих циклах, щоб максимізувати цінності для клієнта/замовника та продемонструвати ефективність постійного вдосконалення, навчання та залучення співробітників організації задля оптимізації бізнес – процесів та чітке орієнтування на потреби споживача.

Такий успіх обумовлений не лише впровадженням "зелених" технологій, але й прямими економічними стимулами. З одного боку, компанії отримують фінансові вигоди за рахунок зменшення споживання енергоносіїв та сировини, зменшення платежів за забруднення та витрат на утилізацію відходів. З іншого боку, доступ на висококонкурентні міжнародні ринки сьогодні часто неможливий без відповідних екологічних сертифікатів, (EMAS або той же ISO), що є потужним зовнішнім стимулом для трансформації системи управління виробництвом, що являється соціально – економічною сутністю для процесу.

## **1.2. Принципи та методи організації та управління екологічним та органічним виробництвом**

Процес екологічного та органічного управління ґрунтується на екологічній політиці організації та реалізується шляхом послідовного вдосконалення, що передбачає визначення бажаних для компанії цілей і встановлення реалістичних часових рамок для їх досягнення.

Для реалізації використовуються міжнародні стандарти, зокрема ISO, який має на меті багаторівневий підхід щоб задовольнити потреби усіх зацікавлених сторін з бізнесу, промисловості, урядових та неурядових

організацій, а також споживачів у сфері охорони довкілля, раціонального природокористування та екологічної безпеки.

У сучасному розумінні екологічний менеджмент вивчає управлінські відносини на підприємстві, що забезпечують його сталий розвиток, охорону навколишнього середовища, безпеку життєдіяльності людини, раціональне використання природних ресурсів та екологічну безпеку, спрямовану на реалізацію екологічних цілей і програм впливу на навколишнє середовище, а також формує знання екологічної стратегії розвитку суспільства, управління природокористуванням і охороною природи. Останні визначаються біологічними і соціально економічними особливостями суб'єкта господарювання, стратегічними цілями суспільства і дозволяють підприємству досягати своєї мети в довгостроковій перспективі. [80].

Існує декілька ключових принципів, які повинні дотримуватись компанії, що виробляють товари екологічного та органічного призначення (див таблиця 1.2.1):

Таблиця 1.2.1

### Принципи та елементи системи екологічного менеджменту

Принцип	Призначення
Зобов'язання і політика	Організація повинна визначити свою екологічну політику і забезпечити виконання зобов'язань стосовно функціонування системи екологічного менеджменту
Планування	Організація повинна розробити план (програму) досягнення цілей і виконання завдань екологічної політики
Реалізація	Для ефективною реалізації екологічної програми організація повинна визначити можливості й механізми, необхідні для досягнення цілей і виконання завдань екологічної політики
Оцінка і вимір	Організація повинна забезпечити необхідну оцінку, моніторинг і вимір екологічних показників своєї діяльності. У цьому сенсі систему екологічного менеджменту варто розглядати як організуючу структуру, що повинна знаходитися під постійним спостереженням.

## Продовження таблиці 1.2.1

Перевірка і поліпшення	Організація повинна перевіряти і постійно поліпшувати свою систему екологічного менеджменту.
------------------------	--

Джерело створено автором на основі [77]

Підприємства, що спеціалізуються на екологічному та органічному виробництві, мають дотримуватися стратегії комплексного мінімізування техногенного впливу на навколишнє середовище. Стратегічний курс компаній має бути спрямований на забезпечення сталого розвитку, основою якого є паритетність взаємин між людиною та природою та ґрунтується на принципі зеленої економіки - моделі, спрямованої на покращення добробуту людей та забезпечення соціальної справедливості при одночасному значному зниженні екологічних ризиків та екологічного дефіциту. Для таких компаній ключовими напрямками діяльності є:

- Стабілізація та поліпшення стану навколишнього середовища, яка спрямована на запобігання незворотним або небезпечним змінам ;
- Впровадження превентивного підходу, що передбачає прогнозування та попередження потенційних загроз для екосистем ;
- Рациональне використання ресурсів в межах відновлювальної здатності екосистем та контроль обсягу викидів на безпечному для екосистем рівні;
- Мінімізація втрат природно-ресурсного потенціалу та забезпечення його відтворення ;
- Реалізація принципу «забруднювач платить», згідно з яким повна вартість заподіяного екологічного збитку має бути компенсована приватним користувачем або підприємством.

Застосування даних напрямків дозволить забезпечити реалізацію права на задоволення потреб і рівність можливостей розвитку у довгостроковій перспективі

Сучасні теорії, що складають парадигму сталого розвитку, і найкращі практики, що випливають з них, базуються на узгодженості індивідуальних і

суспільних потреб, факторів економічного зростання та збереження екосистем. Тенденція розширення зеленої економіки переходить із виклику, що стоїть перед сучасним суспільством, у домінуючу сферу наукового мислення, яка все більше зосереджується на розв'язання проблем зменшення антропогенного впливу на довкілля, насамперед на клімат.[14].

Слід зазначити, що, незважаючи на тісний зв'язок, зелену економіку не можна ототожнювати з циркулярною. Циркулярна економіка виступає одним із ключових інструментів досягнення цілей зеленої економіки, зосереджуючись переважно на технологіях замкненого циклу (замкнених матеріальних потоках). Водночас зелена економіка як ширша система охоплює також соціальні аспекти, глобальні кліматичні цілі та системну трансформацію всіх секторів господарства.

Організація виробництва та збуту органічної/екологічної продукції вимагає дотримання принципу замкнутого циклу та екологічної відповідальності на кожному етапі забезпечивши мінімізацію впливу на довкілля тим же підтверджуючи дійсність сертифікації, що свідчить про спрямованість компанії на її сталий розвиток.

Як і між зеленою економікою циркулярна має відмінності від поняття сталого розвитку, основна мета якого: задоволення потреб сьогодення без шкоди для майбутніх поколінь. Тоді як в циркулярно: мінімізація відходів та максимальне продовження життєвого циклу ресурсів. А вже Зелена економіка: трансформація економіки для покращення добробуту та соціальної справедливості при зниженні екологічних ризиків.

Для виробничих компаній розуміння цих принципів та відмінностей дозволяє не тільки створювати сертифіковану продукцію, але й забезпечити себе стійкістю, економічно життєздатного та соціально відповідального бізнесу, здатного протистояти викликам майбутнього.

Між концепцією сталого розвитку та циркулярної економіки є взаємозв'язок (див рис. 1.2.1) і принцип його розуміння для компаній є ключем до формування стійкого та конкурентоздатного бізнесу.



**Рис.1.2.1 Взаємозв'язок концепцій сталого розвитку та циркулярної економіки.**

Джерело [79]

Методи організації та управління екологічним та органічним виробництвом поділяють на:

- Економічні - це прийоми і способи управління, в основу яких покладено використання економічних законів та інтересів і показників.
- Адміністративні - передбачають правовий та адміністративний вплив на відносини людей в організації, оскільки ці відносини регулюються певними правовими нормами, актами, положенням, наказами та розпорядженнями,
- Соціально-психологічні – це методи, які реалізують мотиви соціальної поведінки людини, оскільки традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій стимулюючий вплив. Таким чином вони передбачають вивчення соціальних запитів та інтересів членів колективу, вивчення середовища виробництва, громадської думки.

Окрім цих загальних методів, для ефективного управління виробництвом та реалізацією екологічної та органічної продукції критично важливим є застосування спеціалізованих інструментів. Одним з найважливіших серед них є ризик-менеджмент, адже керівництво організації має враховувати всі загрози, які стоять на шляху діяльності організації.

Для ефективного управління необхідно сформувати екологічну політику та цілі. Розробити програму досягнення цілей та реєстр екологічних аспектів впливу, у якому оцінюється важливість впливу на навколишнє середовище та методи або інструменти управління аспектами. Завдяки даному реєстру жоден аспект впливу не залишається без уваги.

Одним із основних методів, являється ризик-менеджмент, адже керівництво організації має враховувати всі загрози, які можуть відбутись у виробничому процесі та і для компанії в цілому.

Ризик-менеджмент – один з напрямків сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, що виникають в діяльності самостійної господарської організації. Ризик-менеджмент можна визначити як систему прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення впливу наслідків реалізації ризиків на діяльність організації. [30].

Специфіка екологічного та органічного виробництва породжує унікальні виклики, що вимагають системного підходу до їх ідентифікації та мінімізації.

На підприємствах, які випускають органічну та екологічну продукцію із виробничого ризику є контомінація, тобто забруднення, економічний ризик являє собою коливання попиту, високі витрати на сертифікацію та контроль якості.

Для мінімізації ризиків менеджерам компаній слід використовувати такі методи:

- Комплексне планування – поєднання цілей енергоефективності раціонального водокористування та збереження родючості ґрунтів,
- Метод замкнутого циклу - організація має слугувати принципу циркулярної економіки,
- Постійне навчання та залучення персоналу до процесів вдосконалення, що є основним принципом заощадливого виробництва.

Сучасна система управління екологічним та органічним виробництвом є динамічною та інтегрованою, адже її поєднання принципів та методів екоменеджменту, регулюється міжнародними стандартами (ISO 14001, ISO 9001 та GMP), водночас система гнучко адаптується до нових викликів шляхом впровадження інноваційних методів, цифрових технологій та стратегій управління ризиками, що в комплексі забезпечує його екологічну, соціальну та економічну стійкість.

Впровадження системи управління органічного та екологічного виробництва вимагає результативності керуванні організаціями у питаннях охорони середовища, збільшення нематеріальних активів, зниження витрати щодо управління відходами, підвищення економії сировини та енергії, зниження ризику щодо виникнення екологічних аварій та катастроф. Для цього компаніям слід виконувати ряд необхідних зобов'язань, які вимагають міжнародні стандарти (див таблицю 1.2.2)

Таблиця 1.2.2

**Ряд зобов'язань організацій, які випускають органічну та екологічну продукції**

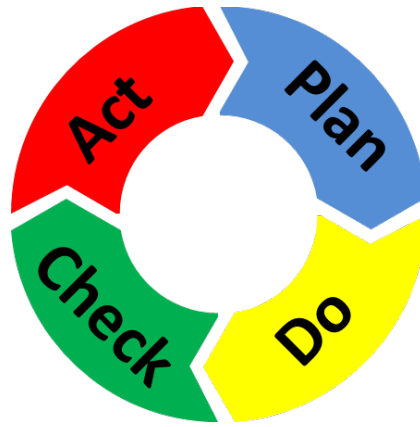
<b>Зобов'язання</b>	<b>Значення</b>
Готовність до надзвичайних ситуацій і реагування на них	Організація повинна розробити, запровадити та підтримувати процес(и), потрібний(-і) для того, щоб бути готовою до потенційних надзвичайних ситуацій та щоб реагувати на них. Система екологічного управління передбачає створення планів дій у надзвичайних ситуаціях (поводження з небезпечними відходами, проливи хімічних речовин, прориви дамб, вибухонебезпека тощо), проведення тренувальних навчань, що надає змогу організації бути готовою до таких ситуацій і впевнено реагувати на них, при цьому мінімізуючи вплив на здоров'я працівників та довкілля.

## Продовження таблиці 1.2.2

Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання	Організація повинна здійснювати моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання своєї екологічної діяльності. Така норма встановлена і законодавством, але не для усіх аспектів. Тому, стандарт регламентує організації самій встановити, що потрібно піддавати моніторингу та вимірюванню.
Внутрішній аудит	Внутрішній аудит — це систематичний, незалежний документований процес отримання доказів аудиту ті об'єктивного їх оцінювання з метою встановлення критеріїв аудиту. Внутрішній аудит проводиться самою організацією або ж зовнішньою зі сторони. Це незалежний погляд збоку, який дає змогу оцінити систему на ефективність, виявити слабкі сторони та впровадити заходи на постійне вдосконалення. Процес проведення внутрішнього аудиту створює систему самоконтролю і підготовки до проведення перевірок з боку екологічних контролюючих органів не лише для фахівця — еколога, а й для організації в цілому.
Аналізування системи управління	Найвище керівництво має із запланованою періодичністю аналізувати систему екологічного управління організації, щоб забезпечувати її постійну придатність, адекватність і результативність.
Постійне вдосконалення	Організація повинна визначати можливості для поліпшування та виконувати необхідні дії для досягнення запланованих результатів своєї системи екологічного управління.

Джерело створено автором на основі [71]

Постійне вдосконалення, моніторинги допомагає у системі управління та покращення виробничих бізнес процесів. Доволі важливим є також і використання методу PDCA (див рис. 1.2.2)



**Рис.1.2.2. Метод Демінга PDCA**

Джерело взято з стандартів ISO 9001.2015

Метод PLAN (Плануй) - DO(Виконуй) – Check(Перевірй) – Akt(Дій) сприяє в управління та реалізації екологічної та органічної продукції ставати більш структурованішою виконуюючи послідовний і повторюваний процес, що критично важливо для складних виробництв, де потрібно одночасно контролювати якість, дотримуватися стандартів (ISO, органічних сертифікатів) та мінімізувати вплив на довкілля, запобігти проблемам, а не ліквідувати їх наслідки. Для органічного виробництва, де сертифікація може бути втрачена через одну помилку, це найважливіше, приймати рішення не на основі інтуїції, а на основі об'єктивних даних, що підвищує ефективність витрат.

Слід додати також і про стандартт Належної виробничої практики (Good Manufacturing Practice, GMP), які на сьогодні інтегрувались в принципи та методи управління екологічним та органічним виробництвом

GMP – це система вимог, правил і критеріїв, спрямованих на забезпечення стабільної якості продукції на всіх етапах її створення – від прийняття сировини до відвантаження готового продукту. Хоча GMP найчастіше асоціюється з фармацевтикою, її принципи та методи цілком сумісні та доповнюють вимоги різної продукції екологічного та органічного виробництва, зокрема в контексті вище загадної концепції AG&K (Advance Green and Knowledge).

Даний стандарт вимагає процесів:

- Контролю якості сировини та матеріалів, становлення чітких критерії для всієї вхідної сировини (органічної та екологічної), включаючи аналіз на відсутність того, що не дозволить потрапити продукції у виробничий процес ( бруд, сторонній запах, тощо).
- Валідація та верифікація виробничих процесів: документальне підтвердження того, що кожен виробничий процес (наприклад, очищення, змішування, пакування) стабільно і відтворювано дає продукцію, що відповідає заданим параметрам якості.
- Стерильність виробничих приміщень: впровадження регламентів очищення та дезінфекції, зони з різним рівнем чистоти, контроль мікроклімату. Це безпосередньо стосується вимог до «чистих умов праці».
- Комплексне управління документацією: виробничий цикл супроводжується детальною документацією: паспорти сировини, журнали виробничих операцій, протоколи контролю якості та інші документи, які забезпечують повну прослідковуваність процесу.
- Навчання персоналу: обов'язкове навчання всіх працівників тонкощі роботи пов'язаних із виробництвом, правилам GMP, гігієни та безпеки.

Таким чином впровадження даних принципів та методів безпосередньо допоможе виробляти таку продукцію, яку вимагають стандарти а це в свою чергу гарантує безпеку, стабільну якість, прослідковуваність і мінімізацію ризиків, тим самим посилюючи довіру споживачів та забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку сертифікованої органічної та екологічної продукції.

### **1.3. Специфіка формування ринків збуту та управління збутовою діяльністю органічної та екологічної продукції**

Специфіка формування ринків збуту та управління збутовою діяльністю органічної та екологічної продукції зумовлена як її сутнісними якостями, так і високими вимогами до прослідкованості та довіри споживача.

Ефективність формування ринків збуту для організацій можливе за умови наявності відповідного правового та нормативного забезпечення, сертифікації, методів та важелів реалізації розроблених планових положень. Для цього підприємство має пройти ключові етапи:

- Визначення цільової аудиторії. Для неї необхідно врахувати такі фактори як рік, дохід, інтереси.
- Необхідність розуміння продукції, її моніторинг на всіх стадіях виробничого процесу і відслідковуваність чи виготовлена згідно стандартів, чи відповідає сертифікації.
- Визначення ціни та частки на ринку.
- Постійне вдосконалення.

Як і на ринок так і на діяльність компаній, які випускають органічну та екологічну продукції впливають зміни в середовищі, глобалізаційні процеси (Пандемія, війна), які стають можливими бар'єрами компаній для їх економічного зростання. Для подальшого формування, управління та випуску продукції на ринок потрібна співпраця, яку ще називають економічним кластером.

Економічний кластер – сконцентрована на деякій території група взаємопов'язаних організацій (компаній, корпорацій, університетів, фінансових інституцій та ін.), які взаємодоповнюють один одного і підсилюють конкурентні переваги окремих компаній та кластера в цілому. Тобто внаслідок злагодженої взаємодії спостерігається ефект синергії.[35]

Для організацій, які займаються випуском даної продукції кластерні проекти виступають стратегічним інструментом для виживання та розвитку (а особливо українських компаній в умовах російської агресії), що дозволяє перетворити індивідуальні виклики (висока собівартість, складна

сертифікація, обмежений доступ до ринків та коливання цін на сировину) на колективні переваги. Через синергію, інновації та спільне просування кластер стає "екосистемою", де кожен учасник посилює конкурентоздатність іншого, водночас сприяючи досягненню спільних цілей сталого розвитку та мінімізації впливу на довкілля.

Слід додати, що для формування та управління ринками збуту слід проводити аналіз макросередовища та оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на бізнес. Орієнтуючись на споживача та управління збутовою діяльністю залежить від врахування таких факторів як: підвищення функціональності продукції, розробка нових шляхів її застосування та можливих біоаналогів.

Таким чином інноваційність, дотримання міжнародних стандартів та формування довгострокових партнерських відносин із споживачами, аналіз макросередовища забезпечує специфіку формування та управління збутовою діяльністю та стійку конкурентну перевагу на сучасному ринку.

#### **1.4 Методика дослідження управління та організації виробництва (екологічної, органічної) продукції**

Ефективність управління та організація виробництва, безпосередньо впливає на економічну стійкість та екологічну добросесність підприємства, що обумовлює виникненню потреб у створенні чіткого алгоритму його оцінки.

Концептуальна основа методики може бути пов'язаною як і з системним підходом до управління виробництвом, коли воно розглядається як цілісна система взаємопов'язаних між собою елементів, так і до процесного підходу з проведенням аналізу послідовності технологічних операцій та управлінських рішень і найважливіше врахування клієнтоорієнтованості, щоб випущена продукція відповідала вимогам споживачів

Виконання управлінсько-виробничих завдань з випуску органічної та екологічної продукції проходять такі етапи як: підготовчий (формулюються цілі компанії, визначається виробничий план), діагностичний (збір первинної

інформації про стан системи управління на підприємстві, вимірювання параметрів виробничого середовища), аналітичний (обробка отриманої інформації, аналіз сильних і слабких сторін а також аналіз впливу організаційних рішень на ефективність).

Для того, аби компанія мала змогу позиціонуватись на ринку, то виникає необхідність у використанні передових технологій та організаційній структурі, управління інформаційними потоками вивчаючи процес виробництва та використання комплексного підходу до його організації.

Методика дослідження управління включає в себе:

- Технологічне планування виробничих приміщень (аби вони відповідали всім умовам септичного виробництва GMP стандартів),
- Стандартизація виробничого процесу,
- Проектування трудових ресурсів та методів праці,
- Технічне обслуговування виробничого обладнання,
- Контроль на забезпечення якості продукції та її відповідність стандартам.

Також і важливою умовою є постійне навчання персоналу, адже працівник компанії, яка випускає чи органічну чи екологічну продукції відповідає за виробничий процес та якість товару.

Виробничий процес – це сукупність взаємопов'язаних трудових і природних процесів, під цілеспрямованим впливом яких вихідні матеріали перетворюються на закінчену продукцію. [27].

Для підтримки процесу, організації виробництва існує комплекс заходів, які пов'язані з операціям з підготовкою виробничих приміщень, перевіркою роботи обладнання та сировини на якість і придатність до виробництва.

Підприємства, які випускають екологічні та органічні продукції згідні міжнародної сертифікації повинні дотримуватись такі вимоги управління та організації виробництва:

- Планування виробничого процесу, перевірка приміщення на відповідність чистих умов,
- Розробка детальних технологічних регламентів для кожного етапу виробництва,
- Проведення валідації та верифікації виробничих процесів,
- Проведення внутрішнього аудиту в організації,
- Створення зон з різним рівнем чистоти та контролю мікроклімату,
- Забезпечення належної вентиляції, фільтрації повітря та контролю тиску,
- Організація системи контролю доступу у виробничі зони,
- Обов'язкове навчання персоналу вимогам GMP, гігієни та безпеки на виробництві,
- Чітке розмежування обов'язків та відповідальності працівників компанії,
- Встановлення чітких специфікацій для всієї вхідної сировини та проведення її аналізу на відповідність органічним/екологічним вимогам,
- Контроль параметрів середовища (температура, вологість, чистота повітря),
- Ведення повної виробничої документації та забезпечення прослідковуваності від сировини до готової продукції, звітування щодо її екологічності а також документування всіх відхилень та коригувальних дій, які стались у виробничому процесі.
- Моніторинг енергоспоживання та впровадження енергозберігаючих технологій та забезпечення біорізноманіття та збереження природних ресурсів.
- Контроль якості готової продукції відповідно до специфікацій та досліджування причин дефектів, що виникли внаслідок виробництва,

- Ідентифікація та оцінка ризиків, які можуть виникнути в ході робочого процесу, усунення контомінації (забруднення), розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях, впровадження системи змінного контролю,
- Виконання процесу згідно з циклом Демінга (PDCA - Plan-Do-Check-Act) Аналіз показників ефективності системи управління,
- Аналіз показників ефективності системи управління та перевірка політики компанії згідно глобальними цілями та впровадження інноваційних "зелених" технологій (AG&K).

Такі вимоги для організації забезпечують як і відповідність міжнародним стандартам, так і створення стабільності в системі управління, яка спрямована на виробництво безпечної, якісної та екологічно відповідальної продукції.

### **Висновки до I Розділу**

Процес управління та реалізацією органічної та екологічної продукції представляє себе як комплексний ряд заходів, які спрямовані на досягнення цілей з екологічної безпеки економічної ефективності та соціальної відповідальності, яка полягає у формуванні доданої вартості за рахунок екологічної маркетингової стратегії та готовності споживачів платити ціну за якість.

Сучасні підходи до управління такі як: «Інноваційні зелені знання» (AG&K), модель циркулярної економіки, стандарти ISO та GMP спрямовані на мінімізацію впливу на довкілля, оптимізацію ресурсоспоживання, підвищення енергоефективності та забезпечення стерильності виробничого процесу, що є критично важливо для органічної та екологічної продукції.

Для підприємств, які працюють у цій сфері дотримання міжнародних стандартів, зокрема систем екологічного менеджменту ISO 14000 та менеджменту якості ISO 9001 є обов'язковим елементом та ведення бізнес діяльності згідно державного законодавства.

Сертифікація компанії являється не тільки основною вимогою для організацій, що виготовляють органічну та екологічну продукції а й інструментом довіри серед споживачів та партнерів.

Поєднання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів, а також на спеціалізованих інструментах, серед яких ключове місце займає ризик-менеджмент представляє собою ефективну систему управління, що дозволяє організації ідентифікувати та мінімізувати унікальні загрози, такі як контамінація продукції, коливання вартості на сировину та інші.

Розуміння цільової аудиторії, аналіз макросередовища виступають специфікою формування ринків збуту, побудови довгострокових партнерських відносин та створення економічних кластерів, які забезпечують синергетичний ефект через співпрацю та інновації.

Виробництво має ґрунтуватися на системному та процесному підходах, включаючи технологічне планування, стандартизацію, контроль якості на всіх етапах, валідацію процесів, постійне навчання персоналу та суворе документування, що відповідає методиці дослідження управління та організації випуску екологічної і органічної продукції а це в свою чергу забезпечує повну прослідковуваність виробничих етапів, стабільність якості продукції та дотримання високих стандартів.

Таким чином управління виробництвом та реалізацією органічної та екологічної продукції - це діяльність успіх якої визначається поєднанням екологічної відповідальності, економічної доцільності, дотримання міжнародних стандартів та орієнтації на потреби споживача, що в комплексі забезпечує сталий розвиток підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ "АГК УКРАЇНА"

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності та організаційно-управлінської структури ТОВ "АГК Україна"

Діяльність організації ТОВ «АГК Україна» ,яка заснована у 2016 році в місті Рубіжне Луганської області, пов'язана із виробництвом екологічної продукції, зокрема біополімерних пакувань для медикаментів.

Основні цілі компанії:

- Виготовлення полімерних упаковок,
- Всебічне планування та організація виробництва екологічно безпечної продукції.
- Створення інноваційних та біоефективних рішень,
- Заміщення імпорту критичних медичних виробів

Організація має сертифікацію ISO 9001 2015. Сертифікувала компанію TUV Thuringen. (Додаток А) Від працівників компанії вимагається знати політику компанії, 17 цілей глобального розвитку, адже організація на них спрямовує свою діяльність, основні процеси організації та стандарти ISO. Процес виробництва відповідає як і сертифікації менеджменту якості так і GMP – стандартам.

Конкурентами товариства є китайські компанії, які займаються діяльністю лиття під тиском.

Директори компанії розробили чотири процеси для взаєморозуміння між керівництвом та виробничим персоналом , що в свою чергу дає підвищення ефективності бізнесу та якості продукції. (див таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.1

**Основні процеси ТОВ «АГК Україна»**

<b>MN</b>	<b>Менеджмент організацій:</b> - Стратегічне планування та аланіл, - Управління ризиками, - Управління змінами
<b>QU</b>	<b>Управління якістю процесів та продуктів:</b> - Управління документацією, - Управління аудитом, - Управління відхиленнями
<b>PR</b>	<b>Організація та виробництво продукції:</b> - Чистота виробничого середовища, - Верифікація та валідація, - Організація виробничих операцій, - Технічне та метрологічне обслуговування
<b>RE</b>	<b>Управління ресурсами:</b> - Управління об'єктом та всім технічним спорядженням, - Управління інформаційними технологіями, - Управління персоналом

Джерело надано компанією ТОВ «АГК Україна»

Організаційна структура «АГК Україна» побудована таким чином:

На вершині структури знаходиться Наглядова Рада, яка визначає стратегічні орієнтири, реалізує R&D проекти, та керує інтеграцією міжнародних стандартів.

До складу Ради входять:

- Потапенко Едуард — керівник зовнішніх комунікацій і співпраці з ТОП-20 фармкомпаніями; Голова ради, дослідник біофарми, професор, доктор хімічних наук та директор інституту харчових технологій та торгівлі Луганського національного університету ім Тараса Шевченка
- Шовкалюк Наталія — відповідальна за міжнародні комунікації та розвиток системи якості;
- Нагорянський Юрій — директор та координатор виробничих контрактів

Управління проектами та операційною діяльністю здійснює виконавчий директор (CEO) Бондаренко Ігор Леонідович (від червня 2024 року член ради з підтримки питань підприємництва та колишній заступник міського голови м.

Рубіжне Луганська область). Також він проводить навчання персоналу та є ментором проектів компанії.

Також в організаційну структуру компанії входить головний технолог, який очолює процеси розробки та впровадження нових полімерних матеріалів, підтримує стандарти GMP/ISO. Найосновнішим ресурсом організації є виробничий персонал.

Характеристика структурних підрозділів компанії вказує на те, що в організації функціонують два основні технічні підрозділи:

ІМ (інжекційне лиття) — використовується німецьке обладнання термопласт автомат (інженерно – ливарна енергоекономна машина для виготовлення продукції) Krauss Maffei, що забезпечує виробництво в умовах «чистих приміщень» класу В;

ІВМ (інжекційно-видувне формування) — технологія дозволяє виробляти пакування, яке відповідає високим санітарним вимогам фармацевтики.

Дані технологічні підрозділи товариства забезпечують якість самої продукції та її виробництва відповідаючи стандартам менеджменту якості та GMP.

Компанія бере участь у кластерних проектах, зокрема з ФК «Дарниця» та АТ «Артеріум», реалізуючи розробки у сфері біополімерів (СОС, PLA) та виробів на основі інтраназального введення. Займається дослідженням нових способів пакування та розробкою «зелених» технологій та рециклінгових рішень, що дозволяє організації не лише розділити ризики дорогих інноваційних проектів але й отримувати прямий доступ до потужних каналів збуту та практичних вимог кінцевих споживачі.

Окрім того дослідження нових способів пакування та використання «зелених» технологій, з одного боку, підкріплює імідж екологічно відповідального бізнесу, а з іншого — є прагматичною відповіддю на

зростаючі вимоги глобальних фармацевтичних компаній до сталого ланцюга поставок.»

В організаційну структуру підприємства керівництво включає такі обов'язки як мотивація та навчання персоналу, тонкощів роботи з обладнанням, перевірку на знання стандартів та іншого.

Аналізуючи управлінську діяльність, то варто зазначити, що товариство опирається на принципи ISO 16555-1 в свої підходи впроваджує різні інноваційні рішення, практику діджитал -інжинірінгу в поєднанні з цифровізацією, моделюючи та фіксуючи свої бізнес- процеси застосування ризик – превентивності при можливих відхиленнях та розробкою програм їх усунення.



**Рис 2.1. Поєднання методів управління з інноваційним цифровими рішення, які використовує компанія.**

Джерело надано компанією ТОВ «АГК Україна».

Використання даного підходу до управління дозволяє підприємству виявляти ризики, які можуть виникнути в ході виробничих процесів і скласти план заходів, для їх запобігання.

Завдяки використанню даного менеджерського підходу товариство у 2019му році пройшло сертифікацію IMP<sup>3</sup>rove (додаток Б) від Європейської

академії управління інноваціями, оскільки проекти «АГК Україна» відповідаються критеріям по управлінню інноваційними проектами та конкурентноспроможністю для європейського ринку.

Опираючись на візію організації, то компанія вказує, що хоче бути лідером як і на українському так і на європейському ринку з розробки та випуску фармпакувань.

Основні цінності організації:

Сталий розвиток:

Підвищення технологічних і комерційних компетенцій компанії. Об'єднання ресурсів і кваліфікацій партнерів в реалізації спільних та соціальних проектів, що може посилити зростання прибутковості для ресурсного забезпечення

Екологічна релевантність:

Планування виробничих процесів і технологій з максимальною енергоефективністю, безпекою для людини і мінімальним впливом на навколишнє середовище

Комунікативність:

Формування єдиної команди, об'єднання її талантів, компетенцій і цілеспрямованих дій для створення інноваційних, високо функціональних продуктів і рішень. Своєчасне і достатню визнання співробітника як професіонала і як особистості. Зовнішня відкритість в баченні бізнесу, прихильність загальносвітових цінностей і стандартів, прагнення максимально задовольняти і перевершувати очікування наших партнерів

Технологічність:

Використання обладнання світових лідерів, передових технологій, сучасних матеріалів і біополімерів для виробництва.

Основними клієнтам організації є : Дарниця, Мікрохім, Тана, STADA, Київмедпрепарат, Галич – Артеріум, Лекхім. (Зі своїми замовниками компанія будує відносини на довірі та партнерстві).

Старетегічними зонами організації є: фармуупаковка для ін'єкційних препаратів, індивідуальні R&D рішення для фармкомпаній, екологічна упаковка (рециклінг, зелена енергія, з перероблених біоматеріалів), стратегічне партнерство з USAID, ЄБРР, ООН Імпортозаміщення (заміна скляної тари).

Компанія дотримується свого стратегічного курсу на розвиток екологічно – безпечного бізнесу, зниження техногенних впливів на навколишнє середовище, діяльність спрямована згідно 17-ти цілям глобального розвитку. Так само організація являє собою успішний приклад поєднання ефективного енергоменеджменту, використання прогресивного технологічного обладнання, передових технологій та матеріалів, а також наявності компетентного персоналу, який постійно підвищує свій рівень кваліфікації. (Див таблицю 2.1.2)

Таблиця 2.1.2.

#### Аналіз стратегічних позицій ТОВ «АГК Україна»\*

Стратегічні зони господарювання	Привабливість ринку	Конкурентна позиція	Стратегічна позиція
Фармуупаковка (СОС, ін'єкції)	висока	висока	розвиток та інвестиції
Індивідуальні R&D рішення	висока	висока	вибіркові інвестиції
Еко-упаковка / Industry 4.0	висока	низька (так як ще на старті)	тестування та інноваційний розвиток
Грантове партнерство	середня	висока	утримання
Імпортозаміщення	середня	висока	підсилення позицій та просування

\*Джерело створено на основі аналізу ТОВ «АГК Україна»

Якщо взяти практику управління персоналом в компанії, то як в своїй політиці компанії керівництво «АГК Україна» вказує, що найосновніший ресурс організації є її вмотивований персонал, який постійно підвищує свій рівень кваліфікації та відповідає за якість випущеної продукції (сайт компанії, рубрика «політика компанії»). За даний процес відповідає керівництво

організації. Директори компанії складають план по навчанню персоналу постійно його переглядають вносять корективи. Зокрема керівництво організації не допускає персонал до роботи, коли вони не вивчать необхідні матеріали, не ознайомляться з правилами поведінки в цеху. На підприємстві як мінімум раз в тиждень проводиться навчання працівників задля підвищення їхньої технологічної компетенції, що вимагає стандарт ISO. Керівники забезпечують своїх працівників навчанням, регулярним проведенням інструктажу безпеки, мотивацією персоналу у виробничій діяльності. Дані управлінські процеси допомагають підтримувати стан охорони праці на підприємстві та безпеку своїх працівників.

Слід зауважити, що діяльність компанії відповідає законодавству України, адже кожна нова R&D розробка, перед запуском у виробництво і випуском на фармацевтичний ринок узгоджується з МОЗ, що виступає невід'ємною частиною виробничого циклу підприємства а це в свою чергу гарантує випуск продукції від біополімерних матеріалів до готових пакувань для медикаментів, який відповідає за найвищими стандартами безпеки, системи менеджменту якості та ефективності, встановленим на державному рівні.

## **2.2 Аналіз виробничої діяльності підприємства**

Виробнича діяльність ТОВ «АГК Україна» ґрунтується на принципах енергоефективності та екологічної відповідальності. Важливим напрямком для підприємства є використання провідних технологій, впроваджено сонячну електростанцію потужністю 22 кВт, що частково покриває виробничі потреби. У майбутньому компанія планує встановити вітрогенератори, що цілком відповідає сьомій Цілі сталого розвитку ООН «Доступна та чиста енергія».

Основне виробництво характеризується застосуванням сучасних методів переробки пластику: ІМ (інжекційне формування), ІВМ (інжекційно-видувне формування), ко-інжекція, цифровий контроль якості (Omron), лінію

фольгування, систему очищення повітря, термполаставтомат (інженерно – ливарна машина) KraussMaffei (Німеччина), робот – маніпулятор Funuk.

Так як компанія спеціалізується на виготовленні фармупаковки, то її завдання - це підтримка роботи у чистих приміщеннях, що є ключовою вимогою дотриманням стандартів GMP. Це в свою чергу забезпечує дотримання екологічного виробництва та ретельного цифрового контролю якості на всіх етапах за допомогою систем, таких як обладнання Omron.

В своїй виробничій системі організація використовує: підтримку щоденного процесу випуску продукції забезпечуючи її якість цифровим контролем, постійним розвитком цифрових рішень у R&D та маркетингу, проектуванням оснастки, технічного моделювання випуску біополімерних виробів, використовуючи інформаційні програми для візуалізації продукції, яка має випуститись.

Аналіз виробничого процесу компанії показує, що оптимальним технологічним рішенням є лиття під тиском. Лиття пластмас під тиском (ін'єкційне формування, ІМ) є основним методом виробництва пластикових виробів на підприємстві. Цей спосіб високотехнологічний, добре піддається автоматизації та забезпечує високу продуктивність. Вироби, отримані методом ін'єкційного формування, не потребують додаткової обробки, а використовувані термопластичні матеріали можуть бути вторинно перероблені, що цілком відповідає принципам циркулярної економіки. Таким чином, застосування даної технології є вигідним не лише з економічної, а й з екологічної точки зору. Для використання такого методу застосовується інженерно – ливарна машина німецького виробництва термполаставтомат KraussMaffei (див рис. 2.2.1), яка є енергоекономною і підтримує процес роботи у чистих приміщеннях.



**Рис. 2.2. Інженерно – ливарна машина термопластавтомат KraussMaffei, яка виробляє біополімерну продукцію.**

Джерело надано компанією ТОВ «АГК Україна».

Використання сучасних виробничих технологій і матеріалів, слугує для підприємства створенням інноваційних продуктів та прийнятті необхідних рішень:

- Забезпечення нових безпечних шляхів застосування лікарських засобів для споживача.
- Розширення умов зберігання та застосування медичних препаратів

Для випуску пакувань медичного призначення організація використовує спеціально підібрані методи виробництва та матеріалів. До сировини застосовуються особливі вимоги, вона перевіряється на місткість сторонніх запахів, два тижні зберігається в зоні карантину, після чого перевіряється на плавлення та лиття. Якщо процес проходить всі стадії, то має допуск до виробничого застосування. Компанія використовує полімери лише провідних європейських та світових виробників, що відповідають поставленим завданням. Велика увага приділяється рекомендаціям виробників матеріалів

щодо можливості їх застосування у цій галузі, а також наявності необхідних сертифікатів та реєстрацій, зокрема FDA (США) та ЕМА (ЄС).

Орієнтація компанії на задоволення потреб споживача, дотриманням маркетингової концепції «Замовник – партнер», застосуванням управлінського підходу цифрового– інжинірингу, дає змогу підприємству для своїх замовників виробляти широкий спектр продукції (див таблицю 2.2.1.) замінивши скляні пакування на біополімерні вироби, що покращує екологічний слід продукції та забезпечує її безпеку під час транспортування та використання.

Таблиця 2.2.1.

### Характеристика продукції виробництва ТОВ «АГК Україна»

Подукція	Характеристика	Замовник
Двокомпонентна інфузійна кришка	Проект з застосуванням циркулярної економіки: Забезпечення 100% рециклінговою сировиною та зеленою енергетикою. Цифровий 100% багатостадійний контроль. Відповідність автоматизованого виробництва. Має критичне імпортозаміщення, що дозволяє на 50% зниженню вартості продукції	ФК «Дарниця»
Last Drop Bottle	СОС- полімерний біорелевантний замітник скла Флакони малх розмірів: Стандартні розміри 100% застосування Леофільні процеси. Парова стерилізація. зручне інекційне 100%використання	Лекхім

## Продовження таблиці 2.2.1

Fridge Free Bottle	Сильнодіючий флакон для знеболювального герметичного зберігання точність дозування і підвищення біодоступності лікарських засобів розширені умови збереження альтернативний спосіб доставки ліків, заміна ін'єкції назальним впорскуванням	Мікрохім
--------------------	---	----------

\*Джерело створено на основі аналізу компанії «АГК Україна»

Також і в послуги виробництва компанії входить така продукція:

- Конюля (капельниця для вух для тварин, замовник ФК «Стада»),
- Кришки для сперю ( замовник ФК «Дарниця»),
- Кришки – крапельниці (замовник ФК «Київмедпрепарат»)
- Банка для медичної косметики (замовник німецька ФК «Баєр»)

Як вище зазначалось, що кожна продукція перед випуском узгоджується з МОЗ, без його дозволу підприємство дані товари не випускає.

Для підтримки високих стандартів GMP та управління складними виробничими процесами компанія «АГК Україна» активно впроваджує сучасні інформаційні системи та технології Основний перелік цих інструментів, їх функції та переваги наведено в таблиці 2.2.2."

Таблиця 2.2.2.

**Інформаційні системи та технології, які використовує «АГК Україна» у своїй виробничій діяльності**

Компонент	Функція	Перевага використання
ERP	Управління ресурсами, бюджет,	Прозорість і ефективність
CRM	Робота з клієнтами/партнерами, контракти	Систематизація продажів

## Продовження таблиці 2.2.2

Системи контролю Omron	Відеоінспекція продукції	Мінімізація браку
LoRaWAN	Моніторинг середовища	Енергозбереження, якість
Роботизація (Fanuc)	Автоматизація лінії	Стабільність і продуктивність
Циркулярне виробництво	Рециклінг і облік залишків	Зниження собівартості

\*Джерело створено автором на основі налазу управління виробництвом ТОВ «АГК Україна»

Незважаючи на значний технологічний рівень, впровадження цих інформаційних систем та технологій не є достатнім для повноцінного та інтегрованого управління виробництвом. Основний недолік полягає у їхній відсутності єдиного інформаційного ланцюга. Дані системи функціонують як окремі інструменти автоматизації, що призводить до низки проблем.

Ключовим наслідком є обмеженість аналітики та прогнозування. Системи фіксують дані, але не забезпечують їх глибокої інтеграції для формування цілісної картини. Через це керівництво компанії змушене здійснювати стратегічне планування та оцінку ризиків значною мірою вручну, розробляючи можливі заходи щодо виробничих процесів на основі експертної оцінки, а не автоматизованих аналітичних звітів. Це значно уповільнює процес прийняття рішень щодо запобігання або пом'якшення потенційних проблем.

Економічна ефективність виробничої діяльності свідчить про те, що станом на 2024 – 2025 роки чистий дохід організації зріс ріс з 1,136 тис. грн до 2,108.6 тис. грн (+86%). Але і зросла собівартість продукції на 116.7%, що пов'язано з подорожчанням сировини. Чистий прибуток склав 692.7 тис. грн,

Таким чином, ТОВ «АГК Україна» сформувало потужне, інноваційне та екологічно орієнтоване виробництво, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним на фармацевтичному ринку. Якість виготовленої продукції підтверджується: проведенням виробництва у чистих умовах та дотриманням концепції «Замовник – партнер», сертифікацією ISO 9001:2015, застосуванням полімерів СОС, PLA, які є безпечними для фарми.

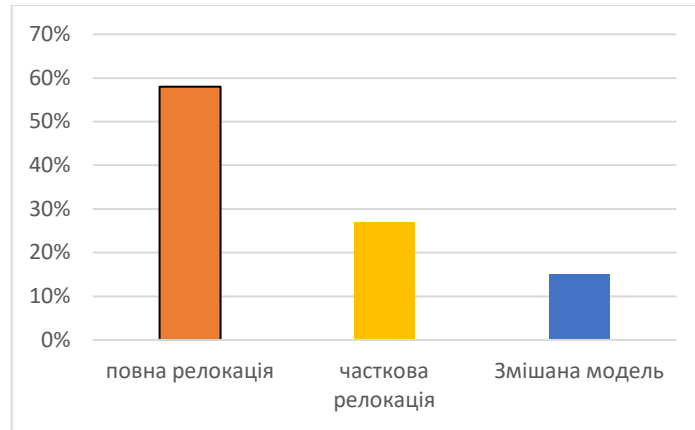
Особлива значущість для компанії - це її пріоритетність, заміна скла на полімер R&D упаковка для біопрепаратів.

Як було зазначено, виробнича діяльність ТОВ «АГК Україна» ґрунтується на використанні високотехнологічного німецького обладнання (KraussMaffei) та полімерів провідних європейських виробників, що відповідають вимогам FDA та ЕМА а також застосуванням міжнародних практик менеджменту та дотриманням еконостандартів виробництва Ця глобальна інтеграція в ланцюги поставок, будучи конкурентною перевагою в довоєнний період, стала критичною точкою вразливості в умовах повномасштабної війни.

### **2.3 Вплив повномасштабної війни на діяльність компанії ТОВ «АГК Україна»**

Виробничі ресурси ТОВ «АГК Україна» у м.Рубіжне Луганської обл., були забезпечені альтернативними джерелами енергії та водою. У перші місяці бойових дій було створено для населення прихисток та життєзабезпечуючі ресурси до повного знищення у квітні 2022 року.

В перші місяці широкомасштабної війни український бізнес, який перебував опинився під окупованими територіями чи в зоні бойових дій, мусив прийняти швидке та необхідне рішення, повна релокація ( під нею розуміється виїзд закордон або в більш безпечне місце в Україні), часткова релокація ( частин виробничих потужностей/підрозділів, при цьому частина потужностей /підрозділів продовжує працювати у місці постійного розташування, доки воно не знаходиться під окупацією) або змішана релокація( відкриття на новій території виробничих цехів з евакуацією туди виробничого персоналу але офіси основні продовжують функціонувати під постійним місцем своєї діяльності). Більшість підприємств вибрали повну релокацію (див рис 2.3.1).



**Рис. 2.3.1 Релокація українського бізнесу в умовах російської агресії.**

\*Джерело створено автором на основі власних досліджень.

Керівництво компанії «АГК Україна» після її повного фізичного знищення у місті Рубіжне (додаток В) прийняло рішення релокуватись у Шептицький (тоді ще Червоноград Львівської області, який є містом – побратимом Рубіжного).

Незважаючи на великий вплив широкомштанної війни, зруйнований цех в Рубіжному і вимушена релокація на Львівщину організація активно працює над своїм реінженірингом і станом на 2024 – 2025 рр її зростання доходу, собівартості продукції свідчить про відновлення діяльності.( табл 2.3.1)

Таблиця 2.3.1

### **Зростання доходів ТОВ «АГК Україна» після релокації**

Показник	2022(до релокації)	2023 (після релокації)	2024 рік (поточний)	Зміна (2023–2024)
Дохід, тис. грн	1 136,0	1 600,0	2 108,6	+31,8%
Собівартість, тис. грн	1 351,3	1 351,3	2 928,3	+116,7%
Чистий прибуток, тис. грн	-	1 351,3	692,7	+521,2%

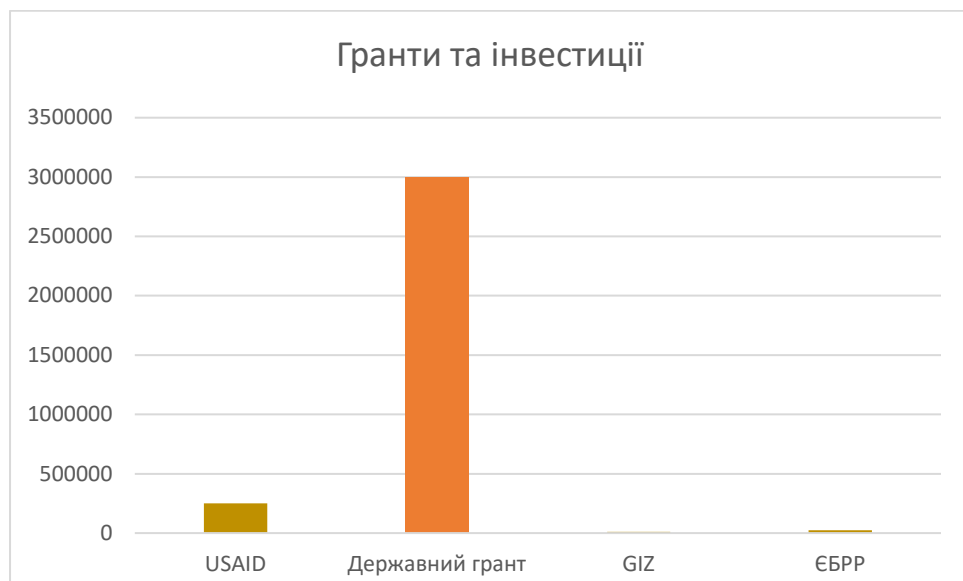
\*Джерело створено автором на основі аналізу ТОВ «АГК Україна»

Через релокацію впливає дана проблема компанії щ її логістичними шляхам, адже після повного фізичного знищення підприємство не має змоги самостійно постачати виготовлену дану продукцію.

Порушення управління логістикою для ТОВ «АГК Україна» спричинили:

- Втратц налагоджених зв'язків з постачальниками та клієнтами в зоні бойових дій,
- залежність від імпортої сировини та складність її поставок,
- відсутність власної логістичної інфраструктури, доставка продукції транспортом замовників або випадковими перевізниками, що збільшує витрати та ризики.

Через вплив російської агресії для свого відновлення керівництво організації залучило інвесторів, як зовнішнє джерело фінансування розвитку бізнесу (див рис 2.3.2)



**Рис 2.3.2. Гранти та інвестиції для відновлення діяльності компанії**  
\*Джерело створено автором на основі аналізу ТОВ «АГК Україна»

Таким чином для реінженірингу ТОВ «АГК Україна» було виділено USAID (\$250,000), державний грант (3 млн грн), GIZ (\$10,000), ЄБРР (\$25,000), що свідчить про її високу фінансову підтримку з боку партнерів але й одночасно робить підприємство залежним від інвестицій.

Необхідність релокації та відновлення виробництва практично з нуля в м. Шептицький (Львівська обл.) вимагало значних капіталовкладень.

Також через війну компанія зазнала втрати висококваліфікованого персоналу через міграцію та мобілізацію, що обумовило необхідність пошуку, навчання та адаптації нових працівників.

Прямі втрати від знищеного майна, різке зростання собівартості (+116.7% у 2024 р.) через інфляцію, подорожчання сировини та енергоносіїв, залежність від грантів та інвестицій викликають для ТОВ «АГК Україна» фінансові труднощі.

Війна стала катализатором глибокої кризи, але одночасно — фактором прискореної трансформації для ТОВ «АГК Україна», адже завдяки підтримці міжнародних інвестиційних організацій було компанію технологічно модернізовано на новому місці, завдяки фондам відновились енергетична незалежність, коли було запущено проекти з використання відновлюваної енергії (сонячні панелі, геотермальні насоси), що знизило операційні витрати на 60-90%. Вимушені умови посилили єдність колективу та відповідальність керівництва за збереження бізнесу. Акцент на імпортозаміщення та стратегічну важливість продукції для медичної безпеки країни за часів війни, що сприяє підтримці з боку держави та міжнародних фондів.

Компанія не лише вижила, але й продемонструвала вражаюче фінансове зростання (табл. 2.3.2)

Таблиця 2.3.2

**Динаміка основних показників за останні звітні періоди**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна (2023-2024)
Дохід, тис. грн	1 136,0	1 600,0	2 108,6	+31,8%
Собівартість, тис. грн	1 351,3	1 351,3	2 928,3	+116,7%
Чистий прибуток, тис. грн		111,5	692,7	+521,2%
Основні засоби, тис. грн	11 689,7	17 294,1	26 175,3	+51,3%

## Продовження таблиці 2.3.2

Оборотні активи, тис. грн	6 208,7	6 208,7	4 134,4	-33,4%
---------------------------	---------	---------	---------	--------

\*Джерело створено автором на основі фінансової звітності ТОВ «АГК Україна»

Дохід у 2024 році зріс на 86% порівняно з 2022 роком (в час її релокації). Чистий прибуток у 2024 році становив 692,7 тис. грн.

Проведений аналіз засвідчує, що стратегія відновлення та модернізації виробничих потужностей після релокації компанії мала суттєвий позитивний вплив на її фінансові результати. Це підтверджується високими темпами зростання виручки та прибутку. Значне збільшення обсягу основних засобів (на +8.9 млн грн) є прямим свідченням масштабних капітальних інвестицій у відновлення та розширення виробничої бази, що також пояснює критичне скорочення ліквідних коштів.

Одночасно спостерігається негативна тенденція: темпи зростання собівартості (116.7%) випереджають темпи зростання виручки (86%). Цей дисбаланс із високою ймовірністю зумовлений зовнішніми інфляційними факторами, зокрема ростом цін на сировину та енергоносії, що є системним викликом для всієї галузі

До 2022 року бізнес-модель компанії ґрунтувалася на довготривалій співпраці з провідними фармацевтичними виробниками Сходу України, такими як «Лекхім» (Харків) та «Мікрохім» (Луганська область). Повне знищення або припинення роботи цих підприємств через бойові дії призвело до розриву традиційних ланцюгів поставок і потребувало термінової перебудови закупівельної стратегії.

Внаслідок цього компанія була змушена переорієнтуватися на західних вітчизняних виробників, зокрема почала співпрацю з «ГаличАртеріум». Однак цей перехід супроводжується системними складнощами:

- Відстань до нових постачальників та нестабільність транспортних коридорів підвищують витрати та ризики.

- Немає офіційного офісу в столиці, що є ключовим фармацевтичним та дистриб'юторським центром. Це ускладнює оперативну та маркетингову комунікації з новими партнерами, участь у профільних заходах та швидке вирішення питань.

Поточна ситуація наочно демонструє критичну необхідність для компанії цілісно розвивати свою мережу збуту та партнерств, адаптовану до зміненої географічної та ринкової реальності. Стратегічними завданнями стають подолання логістичних бар'єрів, налагодження безпосередніх контактів із виробниками та можливо, розгляд питання про створення представницької структури в Києві.

На новому виробничому майданчику у Шептицькому організація не просто відновила виробництво, але й істотно модернізувала його. Були впроваджені передові системи цифрового контролю (Omron), повністю відновлені «чисті умови» класу D згідно з GMP, запущені проекти з використання відновлюваної енергії (сонячні панелі, геотермальні насоси). Доведено відповідність виробництва вимогам Міністерства охорони здоров'я України (МОЗ). Незважаючи на всі труднощі, компанія продемонструвала феноменальну життєздатність та зберегла лояльність ключових клієнтів. Так само компанія і зберегла свою сертифікацію ISO 9001:2015.

Ключовим фактором успішного відновлення виступила ефективна робота наглядової ради компанії. Її дії були особливо результативними завдяки гнучкій організаційній структурі ТОВ «АГК Україна», яка поєднує лінійно-функціональні та проектні принципи.

Дана модель управління дозволила підприємству:

- Оперативно приймати стратегічні рішення щодо переміщення та інвестицій,
- ефективно керувати інноваційними проектами (модернізація, «зелені» технології), не порушуючи звичайних операційних процесів,
- забезпечити чітку координацію між різними функціональними підрозділами (виробництво, логістика, продажі) під час кризи.

Таким чином, адаптивна структура компанії, орієнтована на швидкість та інновації, стала ключовим «помножувачем» ефективності рішень наглядової ради та заклала управлінську основу для подолання наслідків вимушеної релокації.

Порядок з ключовими досягненнями, переміщення виробництва з Луганської до Львівської області супроводжувалося низкою серйозних викликів, які можна структурувати таким чином:

Фінансово – економічні наслідки:

- Прямі втрати від знищення майна,
- зростання витрат через подорожчання сировини, енергоносіїв, необхідність відновлення виробництва,
- залежність від зовнішнього фінансування (гранти USAID, ЄБРР, GIZ,),
- ускладнення доступу до кредитів через статус дефолту релокованих підприємств (постанова НБУ №125).

Операційні та виробничі порушення:

- Технологічний розрив: Неминуча перерва у виробничому процесі призвела до простоїв та порушення технологічної безперервності, що є критичним для фармацевтичного виробництва з його жорсткими стандартами якості (GMP).
- Ризик втрати якості: Необхідність повторного запуску та налагодження обладнання на новому місці створювала додаткові виклики для підтримки стабільних параметрів продукції.

Обумовилась необхідність на новому місці відновлення чистого виробництва згідно стандартами GMP та закупівлю через гранти нових інженерно – ливарних машин для виготовлення продукції та обладнання для використання технологій енергоменеджменту.

Підвищена відповідальність керівництва за збереження команди та бізнесу в умовах екзистенційної загрози. Так само компанія частково

трансформувалась, через те, що в даний час вона просто фізично не має можливості виготовляти окрім фарм упаковки косметичні пакування, тому зараз тільки вробляє продукцію на користь критичних потреб і зберігає свою місію: поєднання технологічності, екологічної відповідальності та сталого розвитку та стратегічні цілі:

- Збільшення EBITDA до 30%.
- Зростання вартості основних засобів до 3 млн євро.
- Частка нових продуктів у портфелі — 1,5 млн євро на рік.
- Вийти на Європейські ринки

Її акцент на стійкості в умовах воєнного часу можна оцінити, як частину маркетингового позиціонування.

Досвід ТОВ «АГК Україна» під час війни є прикладом кризової трансформації бізнес-моделі. Подолання наслідків руйнувань супроводжувалося переорієнтацією компанії з виробничої функції на роль інституційного агента в процесах економічного відновлення та впровадження сталих технологій. Таким чином, екстремальні умови стали драйвером посилення стійкості, інноваційності та соціальної відповідальності підприємства.

Хоча компанія все ще здатна трансформувати виклики в довгострокові конкурентні переваги, ставши лідером не тільки на українському, але й на європейському ринку інноваційної фармацевтичної упаковки.

Повномасштабна війна стала для ТОВ «АГК Україна» екзистенційною загрозою, спричинивши прямі втрати: руйнування виробництва, вимушену релокацію, порушення логістики та втрату персоналу. Однак криза виявилася каталізатором глибокої трансформації. Завдяки стратегічному керівництву та інноваційній основі компанія не лише відновила діяльність, але й провела технологічну модернізацію, впровадила цифрові системи та підвищила енергонезалежність. Як результат, підприємство вийшло з кризи посиленим, трансформувавшись із локального виробника в інноваційну компанію з

європейською перспективою. Ключовим залишковим викликом залишається побудова стійкої логістичної системи для майбутнього масштабування.

## **2.4 Оцінка фінансових результатів діяльності від виробництва та реалізації екологічної продукції**

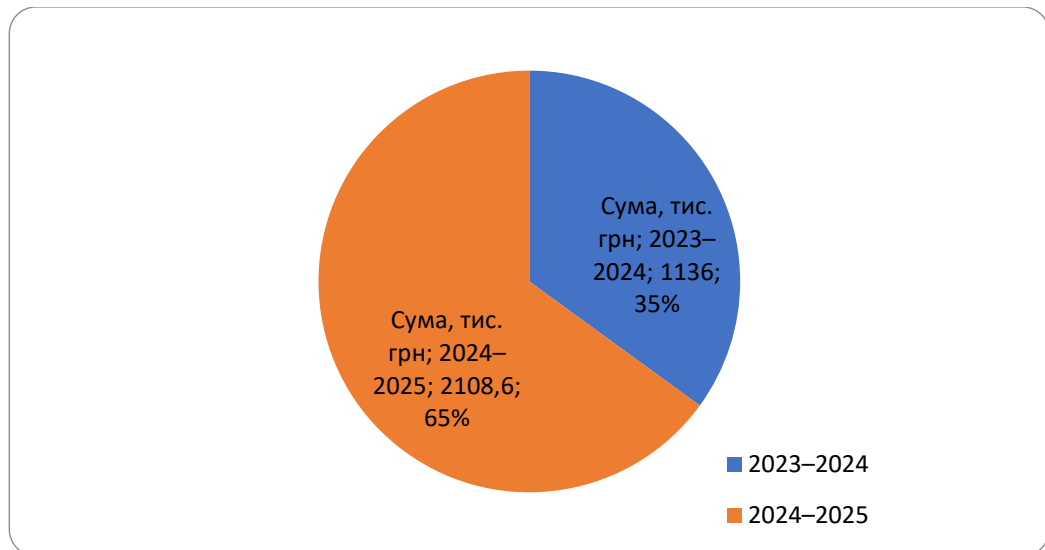
Оцінювання виробництва екологічної продукції ТОВ «АГК Україна» безпосередньо впливає на її фінансові показники через такі аспекти:

Зростання витрат на сировинні матеріали та впровадження «зелених» технологій (сонячна електростанція, геотермальні насоси). Це частково пояснює високий рівень собівартості. Станом за останні періоди собівартість реалізованої продукції: зросла на 116,7% (до 2 928,3 тис. грн), що перевищує темпи зростання виручки: 2 108,6 тис. грн. Це значне зростання (+86%) порівняно з попереднім періодом (1 136 тис. грн у 2023 році). Зростання виручки свідчить про активізацію комерційної діяльності та збільшення обсягів реалізації продукції, що є позитивним сигналом для бізнесу.

Екологічність виробництва продукції є ключовою конкурентною перевагою, оскільки вона дозволяє компанії займати нішу на ринку, пропонувати інноваційні рішення (наприклад, заміна скляної тари) та будувати довгострокові партнерства з провідними фармкомпаніями. Сертифікація за міжнародними стандартами (ISO, GMP) та участь у «зелених» ініціативах відкривають доступ до грантів (USAID, ЄБРР), які фінансують розвиток.

Енергозбережні технології (зниження енерговитрат до 60% згідно звіту) у довгостроковій перспективі мають знизити операційні витрати.

Таким чином організація має свої позитивні тенденції, які свідчать про активізацію комерційної діяльності та збільшення обсягів реалізації екологічної продукції, зокрема зростання чистого доходу після релокації з Рубіжного (див рис 2.4.1)



**Рис 2.4.1 Дохід компанії за останні періоди**

\*Джерело створено автором на основі фінансової звітності ТОВ «АГК Україна»

Таким чином чистий дохід зріс з 1 136 тис. грн (2023 -2024) до 2 108,6 тис. грн (2024 -2025), тобто на 86%.

Ефективність виробництва обумовлюється такими факторами як: фондвіддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів та офндоозроєність праці.

Розрахунки проводяться таким чином:

$$\text{Фондвіддача: } \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість}} = \frac{2\,108,6}{21\,734,7} = 0,097 \text{ - це є доволі}$$

низьким показником, який вказує на те, що віддача від значних інвестицій в основні засоби (багато з яких – екологічні та енергозберігаючі) поки що недостатня. Потрібен час для повного освоєння потужностей та виходу на заплановані обсяги.

$$\text{Фондомісткість: } \frac{\text{Середньорічна вартість}}{\text{Чистий дохід}} = \frac{21\,734,7}{2\,108,6} = 10,31 \text{ - високий}$$

показник, який підтверджує капіталомісткість бізнесу та значні інвестиції, зокрема в «зелені» технології, енергопасивність.

$$\text{Рентабельність основних засобів: } \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість}} = \frac{692,7}{21\,734,7} = 3,19\%$$

- низький рівень через те, що прибуток, отриманий від використання дорогого обладнання (включаючи екологічні інженерно – ливарні машини),

поки що невисокий. Це може бути тимчасовим явищем на етапі активних інвестицій та розвитку на стадії реінженірингу.

$$\text{Фондоозброєність праці: } \frac{\text{Середньорічна вартість}}{\text{кількість працівників}} = \frac{21\,734,7}{14} = 1\,552,48 \text{ тис.}$$

грн/особу, що свідчить про:

Краще забезпечення працівниками - на одного працівника тепер припадає менша вартість основних засобів.

Більш рівномірне розподілення техніки між персоналом.

Можливе зниження продуктивності — якщо збільшення штату не супроводжувалось пропорційним зростанням виробітку.

Розрахунки рентабельності та збитковості на прикладі ТОВ «АГК Україна» проведуться таким чином:

$$\text{Рентабельність продажів (прибуток від реалізації продукції): } \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} = \frac{692,7}{2\,108,6} = 32,86\%$$

$$\text{Затрати на 1 грн виручки: } \frac{\text{Собівартість}}{\text{Чистий дохід}} = \frac{2\,928,3}{2\,108,6} = 1,39 \text{ грн}$$

$$\text{Рентабельність продукції: } \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість}} = \frac{692,7}{2\,928,3} = 23,66\%$$

$$\text{Собівартість одиниці продукції: } \frac{\text{Собівартість}}{\text{Обсяги виробництва (3 500 од.)}} = \frac{2\,928,3}{3\,500} = 0,84 \text{ грн/од}$$

Організація отримує високу рентабельність продажів (32,86%), але на кожну виручку витрачає 1,39 грн, тобто працює в збиток. Це пояснюється високою собівартістю через коливання вартості сировини.

Розрахунки оборотності активів ТОВ «АГК Україна» проводяться такими методами:

$$\text{Коефіцієнт оборотності активів: } \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна вартість активів}} = \frac{2\,108,6}{(6\,208,7 + 4\,134,4)/2} = 0,41$$

$$\text{Період одного обороту (днів): } \frac{365}{\text{Коефіцієнт оборотності}} = \frac{365}{0,41} = 890 \text{ днів}$$

$$\text{Коефіцієнт оборотності запасів: } \frac{\text{Собівартість}}{\text{Середні запаси}} = \frac{2\,928,3}{(973,8 + 1\,486,0)/2} = 2,38$$

Період обороту запасів (днів):  $\frac{365}{\text{Коефіцієнт оборотності запасів}} = \frac{365}{2,38} = 153$  дні

Отже, низька оборотність активів (0,41) та тривалий цикл обороту (890 днів) свідчать про неефективне використання активів. Запаси обертаються 153 дні – це значний період, що може свідчити про завищені запаси або проблеми зі збутом.

Розрахунки ліквідності:

Коефіцієнт поточної ліквідності:  $\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} = \frac{4\,134,4}{14\,239,8} = 0,29$  а

самий норматив:  $> 1,5-2,0$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:  $\frac{\text{Кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} = \frac{7,8}{14\,239,8} =$

0,0005 а норматив:  $> 0,2-0,5$

Коефіцієнт швидкої ліквідності:  $\frac{(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси})}{\text{Короткострокові зобов'язання}} = \frac{(4\,134,4 - 1\,486,0)}{14\,239,8} =$

0,19 норматив:  $> 0,7-1,0$

Усі показники ліквідності є нижчими за норматив, що вказує на критичний стан платоспроможності. Таким чином підприємство не здатне швидко погасити короткострокові зобов'язання.

Прибуток зріс значно, але зростання собівартості (116,7%) перевищує зростання виручки (85,6%). Різке зменшення грошових коштів (-99,3%) вказує на значні інвестиції або витрати. Прогнозуючи ситуацію компанії на 2026 рік можна сказати, що вона матиме різні сценарії (див табл. 2.4.1)

Таблиця 2.4.1

### Прогноз прибуток ТОВ «АГК Україна» на 2026 рік

Сценарій	Прогноз доходу (тис грн)	Прогноз собівартості (тис. грн)	Прогноз прибутку (тис. грн)
Оптимістичний (зростання доходу на 25%, зниження собівартості на 15%)	2 635,75	2 489,06	146,69
Песимістичний (зростання доходу на 15%, собівартість без змін)	2 424,89	2 928,30	-503,41

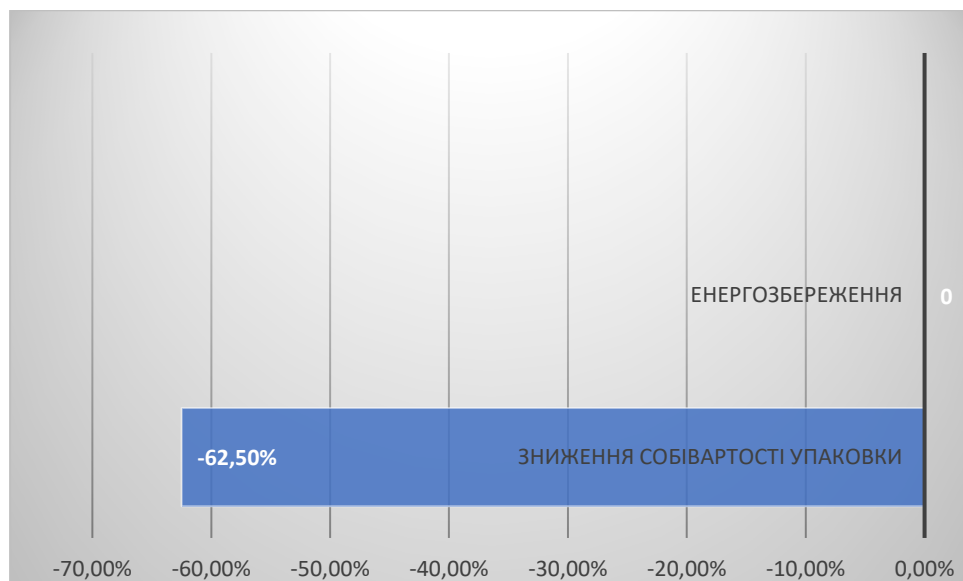
## Продовження таблиці 2.4.1

Реалістичний (зростання доходу на 40%, оптимізація витрат)	2 952,04	2 100,00 (орієнтовно)	– 852,04
---	----------	--------------------------	----------

\*Джерело створено автором на основі фінансового аналізу ТОВ «АГК Україна»

В даний момент ТОВ «АГК Україна» існує завдяки фінансуванню від USAID, ЄБРР, GIZ, що підтверджує довіру до її екологічної та інноваційної стратегії.

Екологічні інвестиції компанії виступають для неї не тільки як лише витрати, але й джерело економії у майбутньому та основа для виходу на ринки ЄС, що допомогло організації енергозбереженні та знижені собівартості упаковки (див рис.2.4.2)



**Рисунок 2.4.2 Ефект від використання «зелених» технологій**

\*Джерело створено автором на основі аналізу енергоменеджменту ТОВ «АГК Україна»

Таким чином енергозбереження становить 60% енерговитрат (геотермальні насоси, сонячні панелі). А зниження собівартості упаковки порівняно з китайськими аналогами: з 40 \$ до 15 \$ за двокомпонентну кришку (-62,5%).

Застосування моделі циркулярної економіки для компанії зменшує витрати на сировину, що свідчить про економію за рахунок рециклінгу.

Екологічна продукція дозволяє організації займати нішу на ринку, пропонувати інноваційні рішення (наприклад, заміна скляної тари) та утримувати високу цінову якість а це є її конкурентною перевагою.

Наявність ISO 9001, GMP, відповідність ESG-принципам підвищує довіру клієнтів та відкриває доступ до міжнародних ринків та фінансування.

Капітальні витрати на використання «зелених» технологій, зниження витрат на сировину та енергоносії обумовлює компанії можливість встановлювати преміальні ціни за екологічність своєї продукції. Незважаючи на високі початкові витрати, довгострокові переваги (зниження витрат, покращення іміджу, доступ до нових ринків) роблять компанію більш стійкою та привабливою для інвестицій. Однак для повної оцінки необхідно враховувати фінансові показники, які свідчать про низьку ліквідність та високу собівартість, що може частково нівелювати переваги енергоефективності (див табл 2.4.2)

Таблиця 2.4.2

### Вплив енергоефективності на оцінку ТОВ «АГК Україна»

Показник ефективності	Використання технологій	Економічний вплив	Вплив на загальну оцінку компанії
Відновлювана енергія	Сонячна електростанція (22 кВт)	Зниження витрат на електроенергію.	Зменшення операційних витрат, покращення екоіміджу та захист від коливань цін на сировину
Геотермальне охолодження/обігрів	Геотермальні насоси	Економія на опаленні/охолодженні до 60%.	Значне зниження комунальних витрат, підвищення комфорту працівників.
Енергоефективне обладнання	KraussMaffei (Німеччина), Fanuc, Omron	Менше споживання енергії на одиницю продукції.	Висока продуктивність, менші експлуатаційні витрати, довший термін служби обладнання.
Рециклінг полімерів	Повторне використання відходів виробництва	Зниження витрат на сировину до 30%.	Зменшення собівартості, підтримка циркулярної економіки, додаткова екологічна перевага.

## Продовження таблиці 2.4.2

Система контролю енерговитрат	LoRaWAN, цифровий моніторинг (Industry 4.0)	Оптимізація споживання в реальному часі.	Запобігання перевитратам, точне планування, основа для подальшої автоматизації.
Загальний рівень енергоефективності	Зниження енерговитрат на 60% порівняно з традиційним виробництвом.	Сумарна економія на енергоносіях: =40-50% від загальних витрат.	Технологічне лідерство у галузі, що підвищує її інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність.

\*Джерело створено автором на основі аналізу енергоменеджменту ТОВ «АГК Україна»

Менша залежність від зростання витрат на енергоносії вказує на стабільність до бюджетування.

Самі технології енергоменеджменту хоч і вимагають багато капіталовкладень але окупність таких інвестицій забезпечується від 2х до 5ти років за рахунок економії.

Конкурента перевага в енергоефективності дозволяє ТОВ «АГК Україна» пропонувати продукцію за конкурентними цінами (наприклад, кришки за 15\$ проти 40\$ як у Китаї).

Дані технології та наявність сертифікацій відповідає стандартам ЄС, адже для виходу на європейські ринки енергоефективність і екологічність є обов'язковими вимогами.

Підтримка USAID, ЄБРР, GIZ а також концепція «Замовник -Партнер» свідчить про високий рівень довіри до екологічної стратегії компанії.

Репутаційний вплив іміджу інноваційності та відповідальності з боку підприємства підкреслюється важливістю для B2B-ринку, де клієнти (фармкомпанії) також прагнуть підвищити свою ESG-репутацію.

Сучасні технології та екопідходи викликають привабливість для молодих спеціалістів, що свідчить про залучення кадрів, підвищення їх кваліфікації

Інженерно-ливарні машини, термопластавтомати, особливо KraussMaffei також сонячні панелі, інвектори, геотремальні насоси

потребують мільйонів вкладень і призвели компанію в залежність від інвестицій але вони необхідні для даного виробництва.

В таких нюансах є і технологічна складність, адже необхідно вкласти багато часу для навчання персоналу дати йому високу кваліфікацію, щоб він міг обслуговувати дане обладнання і розумів бізнес – процеси виробництва.

Якщо частина технологій ТОВ «АГК Україна» реалізована за рахунок грантів, компанія має залежність від інвестування, то є великий ризк втратити своє джерело фінансування, після чого вона не зможе продовжувати свою діяльність.

Вплив енергоефективності на загальну фінансову оцінку організації підвищує вартість компанії через:

- Якщо будуть знижені операційні витрати, то значить буде більший прибуток,
- Мінімізуються ризики від коливання цін на сировину,
- Довгострокова стійкість відповідатиме глобальним трендам (циркулярна економіка, зелена енергія)

Фінансові результати ТОВ «АГК Україна» щодо виробництва екологічної продукції характеризуються значним інвестиційним циклом. Компанія несе високі поточні витрати та має низькі показники віддачі на активи, що типово для підприємств на стадії активного розвитку та впровадження інноваційних (у т.ч. екологічних) технологій. Одночасно спостерігається різке зростання виручки та прибутку, що свідчить про правильність обраної стратегії та затребуваність її екологічно орієнтованої продукції на ринку.

Ключові ризики для фінансових результатів: залежність від цін на сировину, висока фондомісткість, залежність від зовнішнього фінансування (грантів). Ключові переваги: унікальна ринкова позиція (єдиний виробник фармупаковки в Україні), інноваційність, підтримка

міжнародних інституцій, що дозволяє очікувати подальшого покращення фінансових показників у міру масштабування бізнесу та оптимізації витрат.

ТОВ «АГК Україна» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, пов'язаних із виробництвом екологічної продукції. Компанія активно проявляє себе на ринку фармацевтичної упаковки в Україні та інвестує в «зелені» технології та інновації.

Але організація має головні проблеми як:

- Висока собівартість,
- Низька фондовідача,
- Залежність від інвестицій.

Для підприємства можливості виходу на західні ринки та зростання попиту на екологічну упаковку, підтримка міжнародних інституцій.

Аби досягти стабільних фінансових результатів компанії необхідно оптимізувати витрати, підвищити ефективність виробництва та активізувати маркетинг на нових ринках.

ТОВ «АГК Україна» має значний потенціал завдяки інноваційній екологічній продукції, але потребує оптимізації витрат, покращення управління оборотними активами та підвищення операційної ефективності для досягнення стабільної прибутковості.

Також компанії слід проводити аналіз ефективності роботи нового персоналу та впроваджувати заходи щодо підвищення продуктивності (навчання, мотивація, оптимізація процесів).

Енергоєфективність підприємства -це її ключовий стратегічний актив, який безпосередньо покращує фінансові результати знижуючи собівартість, формулює конкуренту перевагу та підвищує інвестиційну привабливість відповідно до сучасних ESG-критеріїв.

## Висновки до II розділу

Організаційна структура та система управління ТОВ «АГК Україна» є гнучкою та орієнтованою на інновації, що базується на поєднанні лінійно-функційних та проектних підходів. Компанія має чітко визначені процеси управління якістю, виробництвом, ресурсами та ризиками, що сертифіковано відповідно до ISO 9001:2015 та стандартів GMP. Ключову роль у стратегічному розвитку відіграє Наглядова Рада, яка забезпечує інтеграцію міжнародних стандартів та керує R&D-проектами.

Виробнича діяльність компанії є високотехнологічною та екологічно орієнтованою. Використання сучасного німецького обладнання (KraussMaffei), методів інжекційного лиття, систем цифрового контролю якості (Omron) та «зелених» технологій (сонячна енергетика, геотермальні системи) забезпечує високу якість продукції та відповідність вимогам фармацевтичного ринку. Компанія спеціалізується на виробництві біополімерної упаковки, що замінює скляну тару та сприяє циркулярній економіці.

Вплив повномасштабної війни став серйозним випробуванням для компанії: повне руйнування виробництва в Рубіжному, втрата персоналу, порушення логістичних зв'язків. Однак завдяки ефективному управлінню та підтримці міжнародних інституцій (USAID, ЄБРР, GIZ) компанія успішно релокалізувалася до Шептицького, відновила та модернізувала виробництво, зберігши сертифікацію ISO та GMP.

Фінансові результати свідчать про позитивну динаміку: дохід зріс на 86% у 2024 році порівняно з 2022 роком, чистий прибуток досяг 692,7 тис. грн. Однак спостерігається значне зростання собівартості (+116,7%), що перевищує темпи зростання виручки, що пояснюється інфляцією, подорожчанням сировини та енергоносіїв. Показники ліквідності та оборотності активів залишаються низькими, що вказує на фінансові ризики та залежність від зовнішнього фінансування.

Енергоефективність та екологічність є ключовими конкурентними перевагами компанії. Впровадження відновлюваних джерел енергії, рециклінг та використання енергоощадного обладнання дозволяють знижувати операційні витрати та покращувати екологічний імідж. Це відкриває доступ до європейських ринків та міжнародного фінансування, а також підвищує довіру з боку партнерів.

Основними викликами для ТОВ «АГК Україна» залишаються: висока собівартість продукції, залежність від імпортової сировини та зовнішніх інвестицій, низька ліквідність, необхідність побудови стійкої логістичної системи та розширення мережі збуту. Для подальшого розвитку компанії необхідно оптимізувати витрати, активізувати маркетингову діяльність на нових ринках та підвищувати операційну ефективність.

Таким чином ТОВ «АГК Україна» демонструє значну стійкість та інноваційність, здатність адаптуватися до кризових умов та трансформувати виклики в конкурентні переваги. Компанія має потенціал для подальшого зростання та виходу на європейські ринки, однак потребує стратегічного управління фінансовими ризиками та оптимізації виробничих процесів.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ І РЕАЛІЗАЦІЄЮ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТОВ "АГК УКРАЇНА"

#### 3.1 Шляхи вдосконалення управління виробництвом

В своїй методиці управління ТОВ «АГК Україна» демонструє чіткість в візії та реалізації своїх цілей.

Розширення виробничих потужностей -це прагнення компанії (3 млн євро інвестицій до 2026 р.) та зростання частки інноваційних продуктів (1.5 млн євро/рік).

Підприємство має сильні сторони, які відображають її відповідальність та клієнтоорієнтованість на замовників, гарантію якості, відповідність системи менеджменту якості, безпеку своїх працівників та відповідальне споживання ресурсів. Але її слабкі сторони, як – от відсутність офісу у Києві створює для компанії бар'єр у маркетинговій комунікації з партнерами. Також і відсутність бронювання працівників не приваблює пропонуючі персоналу вакансії.

#### **СИЛЬНІ СТОРОНИ:**

- Компетенції виробника фармукування
- Еко енергоменеджмент, використання відновлюваної енергії
- Досвід у використанні інноваційних матеріалів (СОС, PLA)
- Виробництво у «чистих умовах» згідно GMP
- Сертифікована СМЯ ISO 9001:2015 (TUV)
- Клієнтоорієнтований менеджмент
- Плідна співпраця з USAID, ЄБРР, ПРООН

#### **СЛАБКІ СТОРОНИ:**

- Відсутність бронювання працівників
- Відсутність достатнього власного капіталу
- Недостатній ріст технічних компетенцій працівників
- Малий досвід міжнародної співпраці у фармі
- Недостатня виробнича потужність
- Логістична віддаленість та відсутність офісу в Києві

**МОЖЛИВОСТІ:**

- Сталий розвиток фарми та заміщення скляного пакування
- Зростання частки генериків та біофарми
- Підвищення рентабельності портфеля
- Розвиток кластерних відносин
- Комерціалізація розробок і участь у міжнародних форумах

**ЗАГРОЗИ:**

- Негативні макроекономічні показники
- Недосконалість державного регулювання
- Рейдерство, мілітаристичні дії, COVID-19
- Кадрові втрати
- Конкурентний демпінг
- Втрата лідерства через довгостроковий розвиток конкурентів

Згідно проведеного SWOT – аналізу ТОВ «АГК Україна» має можливості для реалізації своїх цілей та проєктів. Але для досягнення цілей компанії слід приділити велику увагу своїй стратегії.

За словами Пітера Друкера: «Стратегія - це спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності, мета якої полягає у забезпеченні для організації можливості досягнення бажаних результатів у неконтрольованому середовищі, бо стратегія дає змогу усвідомлено шукати і використовувати для власного блага будь – які сприятливі збіги обставин» (П. Ф Друкер «Виклики для менеджменту у ХХІ столітті» в перекладі Т. Літенської 2020 р.)

Компанії в своєму шляху управління необхідно побудувати стратегію, яка матиме на меті: створення високоефективної та стійкої до зовнішніх загроз посилену цифровізовану систему управління виробництвом, що забезпечить:

- Зростання обсягів виробництва на 40-50%.
- Скорочення собівартості продукції на 15-20%.
- Виконання замовлень «точно в терміни» на рівні 95%.

Як ключовий фактор, що слід зробити для організації – це підвищити продуктивність, гнучкість та точність виробничих процесів за рахунок інвестицій у обладнання та інформаційні системи. (див табл. 3.1.1)

Таблиця 3.1.1

**Пропонована технологічна модернізація та цифрова трансформація**

<b>Розширення потужностей (2026-2027)</b>	<b>Впровадження системи MES (2026)</b>	<b>Розвиток «Цифрового двійника» критичного обладнання (2026)</b>	<b>Автоматизація контролю якості та логістики в цеху</b>
Закупівля та введення в експлуатацію третього термопластавтомата (KraussMaffei/Netstile) для зняття «вузьких місць».	Автоматизація збору даних з обладнання, моніторинг ОЕЕ (Загальної ефективності обладнання), управління виробничими завданнями в реальному часі.	Створення віртуальних моделей термопластавтоматів для оптимізації налаштувань, прогнозного обслуговування та навчання персоналу.	Розширення застосування систем Omron.
Розгляд лізингу обладнання як основного джерела фінансування.	Інтеграція з ERP-системою та обладнанням контролю якості (Omron).	Посилення цифрового контролю якості продукції	Створення міток для відстеження матеріалів в межах виробничого приміщення
Розширення виробничих потужностей	Моделювання готової продукції по стандартах	Моніторинг ризиків для виробництва	Перевірка сировини на надійність

\* Джерело створено автором на основі розробки пропозиції заходів вдосконалення управління виробництвом

Слід підкреслити, що розширення парку обладнання: Запланована закупівля третього термопластавтомата (KraussMaffei або Netstile – швейцарський термопласт автомат, який ТОВ «АГК Україна» мала в Рубіжному) має бути пріоритетом для зняття обмежень потужності.

В стратегію управління виробництвом слід звернути велику увагу на логістику, оскільки підприємство має проблеми.

Збутова логістика є проблемною ланку для компанії через те, що доставка здійснюється або транспортом замовника, або випадковими перевізниками. Відсутність власної транспортної служби чи довгострокових партнерських угод з логістичними компаніями а це в свою чергу може містити неприємні наслідки для організації.

Відсутність транспортної служби спричиняє:

- Неконтрольовані витрати на транспортування.
- Недотримання термінів доставки, ризик пошкодження продукції.
- Неможливість ефективного планування відвантаження.

Тому для вдосконалення управління виробництвом стратегічно – логістична мета для підприємства має бути створення стійкої передбачуваної та економічної ефективної логістичної інфраструктури.

Шляхом укладання довгострокових рамкових угод з фіксованими цінами ТОВ «АГК Україна» має змогу в пошуку та сертифікації 1-2 альтернативних джерел постачання ключових полімерів (СОС, PLA) у ЄС.

Шляхом залучення інвестицій слід відкрити офіс у Києві для консолідації вантажів, зберігання безстрахового запасу готової продукції та покращення обслуговування клієнтів.

Якщо організація впровадить КРІ для перевізників (час доставки, цілісність вантажу), то матиме можливість у виборі та укладанні договорів 1-2 спеціалізованими логістичними компаніями на постійній основі.

Найважливіший ресурс від якого залежить виробництво – це персонал. Тому як шлях удосконалення управління виробництвом підприємство має на меті: сформувати високомотивований, кваліфікований та лояльний колектив як основний стратегічний актив.

Для виробничої оптимізації варто покращувати технічну компетентність персоналу, тому окрім проведення для працівників навчання на підприємстві, компанії слід посилювати партнерство з профільними технічними закладами освіти (окрім існуючих Червоноградський гірничо – економічний коледж, Східнонаціональний університет ім. Даля, Луганський національний ім. Тараса Шевченка та Дніпропетровська Політехніка): створення базових кафедр, проведення практик, цільове навчання студентів за програмою, адаптованою під потреби АГК.

Створення базової кафедри або програми стажувань з технічними вузами (наприклад, «Львівська політехніка») допоможе компанії зменшити залежність від ключових осіб та створити кадровий резерв.

Удосконалення роботи з персоналом та створення кадрових резервів на кризові часи — це ключ до успіху. Коли організація інвестує в привабливі умови, ясну адаптацію та підтримку співробітників, тоді вона не лише залучає та утримує компетентних фахівців, але й будує бізнес, який здатний вистояти перед будь-якими викликами.

Для нових працівників є доволі важливо, коли існує розширена програма адаптації, які дає інформацію про неї модулі з історії та цінності компанії, основи фінансової грамотності для розуміння впливу їх роботи на результати, а також менторську підтримку від досвідчених колег (див таблиц. 3.1.2)

Таблиця 3.1.2

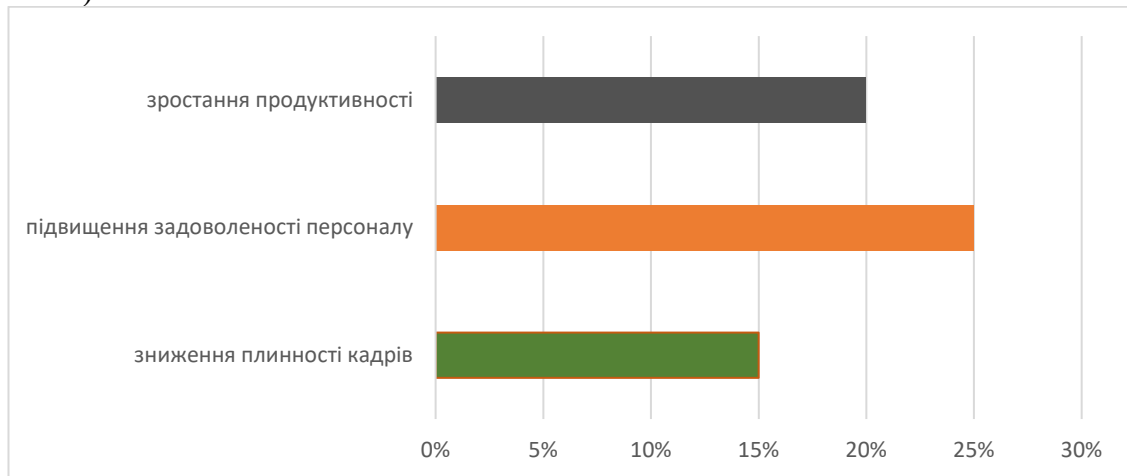
### Адаптація персоналу та організації до кризових умов

Програма	Метод програми
Розробка антикризової кадрової політики	Впровадження системи дистанційного моніторингу виробничих процесів для ключових фахівців та формування резерву керівних кадрів на випадок екстрених ситуацій.
Психологічна підтримка та стабільність персоналу	Організація тренінгів зі стрес-менеджменту та емоційної стійкості і запровадження програми медичної та психологічної допомоги (корпоративний психолог, online-консультації).
Підвищення безпеки та умов праці в умовах кризи	Модернізація системи охорони праці з урахуванням воєнного стану (додаткові укриття, система оповіщення) та регулярні тренування з евакуації та дій у надзвичайних ситуаціях (раз на квартал).

\*Джерело створено автором на основі аналізу управління персоналом на ТОВ «АГК Україна»

Впровадження запропонованого комплексу заходів спрямоване на досягнення відчутних покращень уже в найближчі роки. Формування в компанії середовища, що передбачає чіткі перспективи професійного зростання та турботу про персонал, має прямо вплинути на збереження кадрів.

Як наслідок, можна прогнозувати зменшення плинності принаймні на 15%. Паралельно очікується зростання задоволеності працівників, що є закономірною передумовою для підвищення ефективності їхньої праці (див рис. 3.1.1).



**Рис 3.1.1 Очікувані результати та ефективність запропонованих заходів**

\*Джерело створено автором на основі аналізу управління персоналом у ТОВ «АГК Україна»

Таким чином, досягнення вищої стабільності кадрів та рівня їх мотивації має зовнішній комунікаційний ефект. Це створює позитивний сигнал для зовнішніх стейкхолдерів, безпосередньо впливаючи на ділову репутацію підприємства. В результаті ТОВ «АГК Україна» може позиціювати себе як стійка та соціально зріла організація, що підвищує її привабливість для співпраці та інвестування.

Для удосконалення системи управління якістю та безпекою на виробництві організації слід посилити інтеграцію стандартів GMP, системи менеджменту якості та системи екоменеджменту а також систему управління енергією (ISO 50001) та їх застосування у виробництві (див рис.3.1.2)



**Рис. 3.1.2 Посилення інтеграції системи для виробництва**

\*Джерело створено автором на основі розробки аналізу пропозицій шляхів вдосконалення управління виробництвом

Інтеграція чотирьох систем — GMP, ISO 9001, ISO 14001 та ISO 50001 — створить потужний синергетичний ефект, де сумарна користь значно перевищить суму окремих переваг.

Завдяки оптимізації енергоспоживання (ISO 50001) через контроль режимів термопластавтоматів, зменшенню витрат на сировину через превентивний контроль якості (GMP+ISO 9001), рециклінг відходів як частина екоменеджменту (ISO 14001) сприятиме зниження собівартості 15-25% на одиницю продукції за рахунок сукупності факторів.

Єдині процедури аудитів та звітності замість чотирьох окремих, менша кількість виправних дій через проактивне управління ризиками скоротить операційні витрати на 30-50% адміністративного часу керівників та спеціалістів з якості.

Впровадження, навчання та дотримання виробничого персоналу ISO 50001 — пріоритет для «зелених» кредитів та грантів на енергоефективність.

Інтеграція систем – це надійність для інвесторів, що слугуватиме зниженню вартості кредитних ресурсів на 2-3%, пріоритет у розгляді заявок на гранти.

Також це стане для компанії фактором «Єдиної мови» - коли підрозділи (виробництво, R&D, логістика, закупівлі) працюють за єдиними принципами документування, контролю та прийняття рішень, що не допускає хаосу та неузгодженості.

Працівники бачать чіткі, логічні процедури, а не набір розрізнених інструкцій. Це підвищує дисципліну та усвідомленість їхнього внеску в загальний результат.

Також запропонована інтеграція в систему управління виробництвом допоможе ТОВ «АГК Україна» перейти від окремих «зелених» проектів (сонячні панелі) до системного управління всіма екологічними аспектами (енергія, вода, відходи, викиди). Екологічність стане не просто гаслом, а вимірюваним та сертифікованим активом, який можливо використовувати в маркетингу.

Система гарантує, що компанія завжди буде в курсі змін у екологічному законодавстві України та ЄС, уникаючи штрафів та перешкод для експорту.

Очікувані операційні ефекти для інтегрованої системи управління виробництвом:

Управління відхиленнями допоможе керівництву компанії реагувати на кожен інцидент окремо, різними службами та проведенням аналізу оренових причин. Інцидент з якістю одночасно аналізується на предмет впливу на енергоефективність та екологію.

Процес прийняття рішень проводитиметься на основі обмежених даних, часто інтуїтивно. Наприклад, зміна температури лиття обґрунтовується одночасно: якість поверхні (GMP), енерговитрати (ISO 50001), викиди легких речовин (ISO 14001).

Посилиться культура виробництва. Кожен ливарник, оператор електромереж – наладчик матиме розуміння як його дії впливають на якість, безпеку, екологію та енерговитрати.

Репутаційний ефект на ринку для ТОВ «АГК Україна» від запровадження інтеграції систем матиме такі результати:

Унікальна торговельна пропозиція для партнерів представлятиме не просто "якісну упаковку", а "якісну упаковку з верифікованим мінімальним екологічним слідом та енергоефективним виробництвом".

Зміцнення відносин побудованих на довірі партнерстві: Такі клієнт як «Дарниця» або майбутні потенційні європейські замовники отримують гарантію, що їхня продукція пакується не лише згідно з GMP, але й відповідає їхнім власним корпоративним цілям ESG (Environmental, Social, Governance).

Публічне позиціонування з можливістю звітуватись про інтегровані показники: «1 упаковка = X г зменшених викидів CO<sub>2</sub> + Y кВт\*з економії енергії». Це потужний PR-інструмент.

Стратегічний інструмент від запропонованої інтеграції систем дозволить компанії в таких довгострокових перевагах:

Створенні екобренду в в B2B-сегменті, оскільки ТОВ «АГК Україна» стає не просто постачальником, а партнером зі сталості для фармкомпаній, що дозволяє утримувати високу маржинальність і підвищену лояльність клієнтів.

Більша можливість для розширення на європейських ринках та швидша адаптація в новому середовищі.

Розширення робочих місць, адже сучасні фахівці особливо молодь прагнуть працювати в інноваційних, екологічно відповідальних компаніях. Це дасть АГК перевагу на ринку праці. (Для багатьох молодих юнаків це може зацікавити для реалізації в Україні а не виїжджати закордон).

Ключові показники ефективності (КРІ), які можуть покращитись:

Інтегрований показник ефективності (ІРЕ): = (Якість продукції\* Енергоефективність) / Екологічний вплив.

Собівартість продукції з врахуванням життєвого циклу міститиме витрати на енергію, утилізацію та потенційні екологічні ризики на етапі проектування нової упаковки.

Рентабельність інвестицій (ROI) розраховуватиме окупність проектів у нове обладнання не лише через зростання продуктивності, але й через економію енергії та зниження екологічних платежів.

Таким чином посилення та впровадження інтеграції GMP, ISO 9001, ISO 14001 та ISO 50001 — це стратегічний крок від управління окремими аспектами до управління цілісною екосистемою виробництва, що перетворює стандарти з обов'язкового витратного елемента в потужний двигун інновацій, економії та формування ринкової вартості компанії.

Кінцевий очікуваний ефект для ТОВ «АГК Україна» не просто як якісний але й екоінноваційним та розумним з точки зору витрат ресурсів виробником фармацевтичної упаковки в Україні та перспективою розширення на європейські ринки, з вирішальною перевагою та потужним маркетингово-стратегічним іміджем для партнерів.

### **3.2 Розробка маркетингової стратегії та оптимізація каналів збуту**

На основі проведеного SWOT – аналізу ТОВ «АГК Україна» має можливості:

- Збільшити обсяги продажів на 40-50% через залучення нових клієнтів у Західній Україні та вихід на європейський ринок.
- Сформувати репутацію лідера в Україні з виробництва інноваційної, екологічно відповідальної фармацевтичної упаковки.
- Скоротити логістичні витрати на 15-20% та підвищити рентабельність продажів.
- Залучити щонайменше 3-5 нових стратегічних партнерів серед європейських фармовиробників.

«Інноваційна біополімерна упаковка для фармацевтики, що поєднує найвищі стандарти якості (GMP, ISO), енергоефективне виробництво та мінімальний екологічний слід виступатиме для клієнтів надійним кроком для сталого розвитку

Важливо застосувати цільові сегменти, які орієнтовані на первинний ринок, оскільки провідні українські фармвиробники осереджені у західних та центральних регіонах (наприклад, «Галичфарм», «Фармак», «Дарниця»).

Так само для «АГК Україна» варто тримати свій цільовий сегмент на вторинному ринку, адже існують міжнародні фармкомпанії, що мають представництва в Україні або шукають локалізацію частини поставок

Європейські виробники генериків та біологічних препаратів, які цінують екологічність та конкурентну ціну для чого компанії варто зосередити стратегію для 4P маркетингу (див табл. 3.2.1)

Таблиця 3.2.1

#### Комплекс маркетингу (4P) для ТОВ «АГК Україна»

Продукт (Product)	Ціна (Price):	Розміщення (Place)	Просування (Promotion)
Акцент на переваги	Ціноутворення, орієнтоване на цінність	Прямі продажі	Контент-маркетинг
Сертифікація як доказ	Гнучкі умови	Створення представництва в Києві	Участь у профільних заходах
Розширення лінійки	Прозорість	Стратегічні партнерства з дистриб'юторами	B2B-комунікація
Розробка нових типів продукції	Відкритість для партнерів	Онлайн-канал	PR та робота з репутацією:

\*Джерело створено автором на основі розробки маркетингових пропозицій для ТОВ «АГК Україна»

Акцентуючи на переваги організація підкреслює не лише функціональність упаковки, але й її екологічну складову — використання біополімерів (СОС, PLA), рециклінг, енергоефективне виробництво.

Сертифікація виступає доказом того, що активне використання в комунікації сертифікатів ISO 9001:2015, відповідність GMP, а також факт участі в програмах USAID/ЄБРР як гарантію надійності та інноваційності.

Розширення лінійки дасть супровід R&D-розробки готовими маркетинговими кейсами, які демонструють вигоду для клієнта (наприклад, «Зниження собівартості логістики на X% завдяки заміні скла на полімер»).

Розробка нових типів продукції дасть можливість залучення нових замовників

Ціноутворення, яке орієнтоване на цінність обґрунтовуватиме потенційно вищу ціну порівняно з азійськими аналогами сукупною економією для клієнта (безпека, зниження екологічного сліду бренду клієнта, надійність поставок).

Гнучкі умови для стратегічних партнерів та великих контрактів розглядатимуться як програми лояльності.

Прозорість дасть компанії можливість надавати клієнтам розрахунок повної собівартості власності продукції, включаючи екологічні та логістичні вигоди.

Відкритість для партнерів змінить лояльність до організації

Прямі продажі допоможуть в збереженні та розширенні роботи з ключовими клієнтами («Дарниця», «Артеріум») через персональних менеджерів.

Створення представництва в Києві вирішить проблему віддаленості та покращить комунікацію.

Стратегічні партнерства з дистриб'юторами допоможе в укладанні угоди з 1-2 спеціалізованими дистриб'юторами медичної тари для виходу на дрібних та середніх виробників, а також для тестування ринків сусідніх країн (Молдова, Польща).

Онлайн-канал для розвитку веб – сайтів як інформаційний хаб із розділом для запитів комерційних пропозицій (B2B-портал). Активізувати

присутність у LinkedIn для таргетованої комунікації з керівниками закупівель фармкомпаній.

Контент-маркетинг дасть можливість поширювати кейси, статті та відео про переваги біополімерної упаковки, досвід подолання кризи, енергоефективність виробництва акцентуючи на експертності.

Участь у профільних заходах зможе спrezentувати хороший імідж для ТОВ «АГК Україна»

PR та робота з репутацією зможе проінформувати інших отримання грантів, успішну релокацію, впровадження «зелених» технологій у профільних ЗМІ та блогах. Позиціювати керівництво як експертів галузі.

B2B-комунікація проведення персональних розсилок презентації онлайн/офлайн для потенційних клієнтів, організація відвідувань модернізованого виробництва в Шептицькому (дні відкритих дверей для партнерів).

Плани реалізації та очікувань маркетингової стратегії для ТОВ «АГК Україна» є як і короткострокові, довгострокові та середньострокові, для їх реалізації потрібно активно себе проявляти на екофорумах та посилювати контроль над дотриманням стандартів, що в часі допоможе реалізувати очікувані цілі (див табл. 3.2.2.)

Таблиця 3.2.2

### План реалізації та очікувані результати

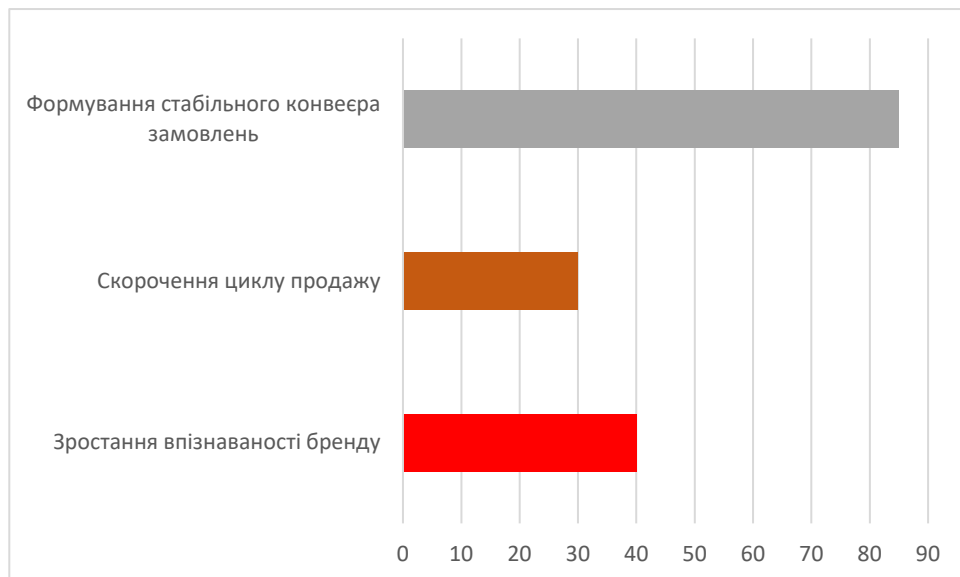
Короткострокові заходи (2026 – 2027)	Середньострокові заходи (2026 - 2028)	Довгострокові (2027 – 2035)
Відкриття представницького офісу в Києві.	Запуск таргетованої рекламної кампанії в LinkedIn.	Відкриття невеликого складу-логістичного хабу в ЄС
Запуск оновленого веб-сайту з акцентом на ESG-переваги.	Укладення першого експортного контракту з країною ЄС.	Розвиток цифрової екосистеми клієнта
Укладення договору з одним логістичним партнером.	Розробка та впровадження програми лояльності для постійних клієнтів.	Формування галузевого кластеру

\*Джерело створено автором на основі розробки маркетингових пропозицій

для ТОВ «АГК Україна»

Маркетингова стратегія ТОВ «АГК Україна» має бути агресивною та інноваційною, ґрунтуючись на її ключових конкурентних перевагах — екологічності та технологічності. Оптимізація каналів збуту через створення київського хабу та стратегічні партнерства дозволить подолати географічні обмеження. Комплексний підхід до просування, що поєднує експертний контент, участь у виставках та прямий B2B-збут, забезпечить стійке зростання продажів і формування міцного бренду інноваційного та стійкого виробника на ринку України та Європи.

Очікувані результати від реалізації маркетингової стратегії для ТОВ «АГК Україна» відповідатимуть конкурентним перевагами на ринку, фідбудеться формування стабільного конвеєра замовлень, зросте впізнаваність бренду, завдяки покращеній комунікації та наявності офісу в Києві скоротиться цикл продажів (див рис 3.2.1)



**Рис 3.2.1 Очікувані результати від реалізації маркетингових заходів**

\*Джерело створено автором на основі розробки маркетингових пропозицій для ТОВ «АГК Україна»

Впізнаваність бренду має можливість зрости на 40%

Скорочення циклу продаж на 30%

Формування стабільного конвеєра замовлень на всі 90%

Також і є очікування, що від реалізації маркетингових стратегій та оптимізації каналів збуту відбудеться зменшення питомої ваги логістичних витрат у собівартості реалізації.

Позиціонування ТОВ "АГК Україна" як інноваційного, екологічно відповідального партнера для фармацевтичних компаній, що пропонує не просто упаковку, а комплексне рішення для сталого розвитку, яке допомагає клієнтам відповідати глобальним ESG-вимогам, знижувати екологічний слід та підвищувати ефективність.

Реалізуючи стратегічну маркетингову концепцію компанія має всі можливості для того, щоб на українському ринку позиціонувати себе як «повноцінний виробник інноваційної біополімерної фармупаковки в Україні, що відповідає європейським стандартам» а вийшовши на ринки ЄС її позиція може бути як: «інноваційний східноєвропейський партнер для екологічно трансформації фармацевтичної упаковки».

Поєднання технологій та екологічної відповідальності, глибоке розуміння потреб сучасних фармвиробників, пережите знищення та відновлення загартали ТОВ «АГК Україна», як бренд з цінностями (див рис 3.2.2.)



**Рис 3.2.2. Цінності продукції ТОВ «АГК Україна»**

\*Джерело створено автором на основі аналізу продукції ТОВ «АГК Україна»

Для підприємства важливо робити акцент на тому, що її продукція виробляється за європейськими стандартами і це перевищує очікування замовнику.

Маркетингова стратегія ТОВ «АГК Україна» має ґрунтуватися на диференційованому підході, що поєднує цінову, продуктову та комунікаційну складові, орієнтовані на створення унікальної цінності для цільових сегментів. Сегментація ринку включає первинний (провідні українські фармвиробники, такі як «Дарниця», «Фармак», «Галичфарм») та вторинний (міжнародні компанії з представництвами в Україні, європейські виробники генериків і біопрепаратів) ринки. Ключовим фактором конкурентної переваги виступає інтегрована екологічно-технологічна пропозиція, що поєднує відповідність стандартам GMP, ISO 9001:2015, ISO 14001 та хз інтеграція з ISO 50001, використання біополімерів (СОС, PLA) та енергоефективне виробництво.

Оптимізація каналів збуту передбачає подолання географічних обмежень шляхом створення представницького офісу в Києві, що виконуватиме функції консолідації вантажів, зберігання страхового запасу та покращення обслуговування клієнтів. Також планується укладення довгострокових угод зі спеціалізованими логістичними компаніями з фіксацією тарифів та впровадження КРІ для перевізників (час доставки, цілісність вантажу). Це дозволить зменшити операційні ризики, контрольованість витрат і підвищити надійність ланцюга поставок.

Цифровий маркетинг компанії має включати розвиток оновленого веб-сайту з акцентом на ESG-переваги продукції, а також активну присутність у професійній соціальній мережі LinkedIn для комунікації з цільовою аудиторією. Заплановано запуск таргетованої рекламної кампанії, розміщення експертних матеріалів, віртуальні тури виробництвом та онлайн-презентації для потенційних клієнтів.

Також і важливо підкреслити, що в управлінні своїй маркетинговій стратегії компанія має проявляти метод ризик – превентивності для виявлення можливих факторів. Реалізація маркетингової стратегії супроводжується низкою потенційних ризиків, які потребують превентивного виявлення та мінімізації. До ключових ризиків можна віднести:

Макроекономічні ризики: коливання валютних курсів, зміна митно-тарифного регулювання, погіршення інвестиційного клімату.

Конкурентні ризики: ценовий демпінг з боку азійських виробників, вихід на ринок потужних міжнародних гравців, швидке копіювання технологічних рішень.

Операційні ризики: невиконання зобов'язань логістичними партнерами, перерви у постачанні сировини, технологічні збої на виробництві.

Репутаційні ризики: потенційні скарги на якість продукції, невідповідність прогнозованим екологічним характеристикам, неефективна комунікація під час кризових ситуацій.

Для управління даними ризиками ТОВ «АГК Україна» слід виконати низку таких завдань:

- Диверсифікувати портфель замовників та географію продажів.
- Формувати довгострокові контракти з фіксованими умовами та «вікнами» перегляду цін.
- Створювати стратегічні запаси ключових матеріалів та налагоджувати прямі контракти з альтернативними постачальниками з ЄС.
- Розробити план кризової комунікації та протоколи реагування на негативні інформаційні події.
- Постійно моніторити діяльність основних конкурентів та ринкові тенденції.

Маркетингова стратегія ТОВ «АГК Україна» повинна бути органічно інтегрована в загальну стратегію сталого розвитку. Екологічна складова є основою унікальної торговельної пропозиції. Соціальна складова реалізується

через інвестиції в розвиток персоналу, створення безпечних умов праці та підтримку локальних громад. Управлінська складова проявляється в прозорості бізнес-процесів, дотриманні етичних норм та високих стандартів корпоративного управління.

Конкретні маркетингові інструменти для підкреслення ESG-орієнтації компанії:

- Публікація нефінансових звітів з використанням міжнародних стандартів
- Розробка калькулятора екологічного сліду для кожного виду упаковки, що наочно демонструє клієнту економію CO<sub>2</sub> та енергії.
- Участь у міжнародних рейтингах та ініціативах з сталого розвитку, що слугуватиме додатковим доказом відповідальності компанії.
- Комунікація соціальних ініціатив (співпраця з ВНЗ, програми підтримки персоналу) для посилення привабливості бренду як роботодавця та партнера.

Таким чином, маркетинг перетворюється з інструменту просування продукту на інструмент комунікації цінностей та будівництва довірчих відносин з усіма стейкхолдерами (інвестори, клієнти, співробітники, суспільство), що є критично важливим для довгострокового успіху та стійкості бізнесу в сучасних умовах.

Вихід на європейський ринок вимагає від ТОВ «АГК Україна» глибокого розуміння не лише економічних, але й культурно-регуляторних особливостей кожного цільового сегмента. Маркетингові комунікації повинні бути адаптовані з урахуванням наступних аспектів: вимоги до маркування, трасування (наприклад, FMD в ЄС), стандарти безпеки матеріалів можуть відрізнятися залежно від країни та типу продукції (генерики, оригінальні препарати, біологічні ліки). Комунікація з німецькими компаніями часто вимагає надання детальних технічних досьє та доведення довгострокової

надійності, тоді як у сегменті швидкозростаючих біотех-стартапів може бути більш важливою гнучкість, швидкість та інноваційність пропозиції.

Для ефективної адаптації доцільно залучити локальних консультантів або сформувати експертну раду з представників цільових ринків, а також інвестувати в переклад та локалізацію ключових матеріалів (сайт, презентації, технічну документацію).

Запропонована маркетингова стратегія ТОВ «АГК Україна» є комплексною та базується на синергії між її операційними потужностями (виробництво, якість, ESG-стандарти) та зовнішніми ринковими можливостями. Стратегія перетворює технологічні та екологічні переваги компанії на чітку унікальну торговельну пропозицію, орієнтовану на цінність для клієнта.

Ключовими елементами є: диференціація через інтегровані сертифікації та екологічну відповідальність; структурована робота з двома ключовими ринковими сегментами; багатоканальна система збуту з опорою на цифрові інструменти; система оцінки ефективності на основі KPI. Успішна реалізація стратегії вимагає не тільки виконання запланованих заходів, але й формування в компанії маркетингової орієнтації, коли кожне рішення в сфері виробництва, R&D - проектів та логістики приймається з урахуванням його впливу на цінність, що сприймається партнерами.

Таким чином, маркетинг для ТОВ «АГК Україна» має стати не допоміжною функцією, а стратегічним фактором зростання, який забезпечує трансформацію з регіонального виробника у відносно нішовому сегменті в інноваційного, екологічно-орієнтованого партнера для фармацевтичної галузі України та Європи, здатного генерувати стійку конкурентну перевагу на основі якості, технологій та відповідальності.

### **3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

Задля реалізації стратегування та технологічної модернізації, маркетингу та оптимізації логістики для ТОВ «АГК Україна» необхідні значні інвестиції. Основні витрати підуть на закупівлю нового обладнання, навчання персоналу консалтинг та аудит, модернізації виробничих системи ( див табл 3.3.1)

Таблиця 3.3.1

**Кошторис витрат на впровадження запропонованих заходів**

<b>Витрати</b>	<b>Напрямок</b>	<b>Орієнтовна сума, тис євро</b>	<b>Періоди</b>
<b>Технологічна модернізація</b>	Закупівля додаткового термопластавтомата та впровадження цифрового двійника	950 - 14500	2026-2027
<b>Оптимізація логістики та збуту</b>	Відкриття офісу в Києві та формування складу страхових запасів	250 - 400	2027
<b>Маркетинг</b>	Розробка та підтримка веб -сайту B2B – порталу і цифрові маркетингові компанії	70 - 110	2026-2028
<b>Навчання персоналу</b>	Розширена програма та стажування підвищення кваліфікації	70 - 1120	2026
<b>Інтеграція систем</b>	консалтинг по екоменеджменту, контролю джерел енергії	50 - 70	2026
<b>Запас на непередбачуванні витрати</b>		160-260	2026 - 2027
<b>Орієнтовна сума інвестування</b>		1800 - 2800	2026-2027

\*Джерело створено автором на основі аналізу потреб ТОВ «АГК Україна»

Для фінансування витрати на реалізацію проектів компанія може використати:

- Частину реінвестованого прибутку (орієнтовно 20-30% від суми інвестиції).
- Грантові підтримки ЄБРР, GIZ та інших організацій – партнерів для фінансування розробки інновацій, технологічної модернізації, розвитку енергоефективності (можливі покриття 30ти-4ка0% витрат на модернізацію).
- Лізинг на обланья ( в компанії KraussMaffe, з якою компанія веде комунікацію або швейцарської Netstile), що дозволить розподіл витрат у часі.
- Ресурси державних програм підтримки

Впровадження запропонованих заходів дозволить забезпеченню ефективності за рахунок підвищення операційності, розширенню ринків збуту зміцненню конкурентних переваг. (див табл 3.3.2)

Таблиця 3.3.2

**Прогноз впливу запропонованих заходів на основні фінансові показники ТОВ «АГК Україна»**

<b>Показник</b>	<b>Очікування після реалізації</b>	<b>Джерело ефективності</b>
<b>Дохід (виручка), тис. грн</b>	4 000 – 5 000	Зростання на 90 – 140% за рахунок розширення продукції асортименту, залечення замовників з ЄС та експортного контракту
<b>Собівартість реалізації, тис. грн</b>	3 200 – 3 800	Темпи зростання собівартості (53-80%) будуть нижчими за темпи зростання виручки завдяки: оптимізації витрат на енергію (-15-20%), сировину за рахунок рециклінгу (-10%), логістику (-15-20%).
<b>Валовий прибуток, тис. грн</b>	800 – 1 200	Вихід на позитивну рентабельність основної діяльності.
<b>Чистий прибуток, тис. грн</b>	480 – 720 (зростання в 3-4 рази)	Зростання обсягів продажів та маржинальності, зниження інших витрат
<b>Рентабельність продажів (ROS), %</b>	20 – 25%	Прогнозоване значення відображає стабільну

		ринкову рентабельність для галузі.
<b>Рентабельність продукції (собівартості), %</b>	25 – 35%	Покращення за рахунок зниження питомої собівартості.
<b>Фондовіддача</b>	0,15 – 0,18	Підвищення ефективності використання основних засобів після їх освоєння.

## Продовження таблиці 3.3.2

<b>Коефіцієнт поточної ліквідності</b>	0,8 – 1,2	Покращення за рахунок зростання оборотних активів (наявність запасів у Києві, дебіторська заборгованість) та оптимізації короткострокових зобов'язань. Залишатиметься нижче нормативу, що характерно для інвестиційно-активних виробничих підприємств.
--	-----------	--

\*Джерело створено автором на основі прогнозованих розрахунків

Орієнтовний розрахунок простого терміну окупності інвестицій (без урахування дисконтування) на основі прогнозу чистого грошового потоку (окупінсть враховуючи актуальний курс євро за 2026 рік - 51 грн):

Середні інвестиції за 3 роки:

Діапазон: 1 800 - 2 800 тис. євро

Середнє значення: 2 300 тис. євро (розраховано як  $(1\ 800 + 2\ 800) / 2$ )

У гривневому еквіваленті:  $2\ 300 \times 51 = 117\ 300$  тис. грн

Період інвестування 2026-2028 роки:

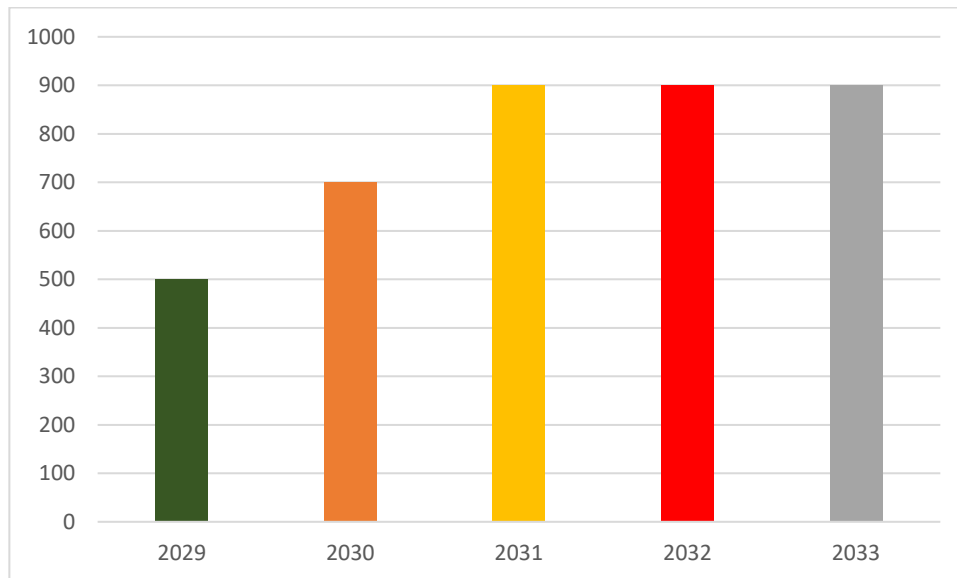
2026 рік: 40% від загальної суми = 920 тис. євро (46 920 тис. грн)

2027 рік: 35% від загальної суми = 805 тис. євро (41 055 тис. грн)

2028 рік: 25% від загальної суми = 575 тис. євро (29 325 тис. грн)

Середньорічний обсяг інвестицій:  $2\,300 \text{ тис. євро} / 3 = 766,7 \text{ тис. євро}$ ,  
тобто  $117\,300 \text{ тис. грн} / 3 = 39\,100 \text{ тис. грн}$

В результаті період знаходження додаткових чистих грошових потоків починається з 2029 року (після завершення основних інвестицій). Тоді 2029 рік виступатиме як першим роком повноцінної роботи після завершення інвестицій. (див рис 3.3.1)



**Рисунок 3.3.1** Прогнозовані щорічні грошові потоки (в тис. євро)

\*Джерело створено автором на основі аналізу можливих інвестицій

Слід врахувати 12% ставки дисконтування (інфляція, ризики в галузі чи країні)

Розрахунок основних показників ефективності:

Чиста приведена вартість (NPV):

Дані для розрахунку грошовий потік тис грн за роками:

2026 - -46 920

2027 - - 41 055

2028 - -29 325

2029 - +25 500

2030 - +35 700

2031 -+45 900

2032 - +45 900

2033 - +45 900

$NPV = (-46\,920,0 - 36\,658,1 - 23\,374,9 + 18\,150,9 + 22\,687,4 + 26\,043,7 + 23\,253,3 + 20\,761,0) = +3\,943,3$  тис. грн

$NPV > 0$ , отже проект економічно доцільний та створює додаткову вартість.

Простий термін окупності (PP):

Накопичений потік тис грн за роками:

2026 - -46 920

2027 - -87 975

2028 - -117 300

2029 - -91 800

2030 - -56 100

2031 - --10 200

2032 - +35 700

$PP = 5$  років +  $(10\,200 / 45\,900) = 5 + 0,222 = 5,22$  року від початку проекту

Дисконтований термін окупності (DPP) за накопиченим дисконт. потоком, тис. грн:

2026- -46 920,0

2027 - -83 578,1

2028 - -106 953,0

2029 - -88 802,1

2030 - -66 114,7

2031 - -40 071,0

2032 - -16 817,7

2033 - +3 943,3

$DPP = 7$  років +  $(16\,817,7 / 20\,761,0) = 7 + 0,810 = 7,81$  року від початку проекту.

Точка безбитковості:

Вихідні дані для 2031 року (проектні потужності):

Постійні витрати: 18 000 тис. грн/рік

Змінні витрати на одиницю: 25 грн

Ціна реалізації: 45 грн

Маржинальний дохід на одиницю: 20 грн

В натуральному вираженні:  $ВЕР(нат) = 18\,000\,000 / 20 = 900\,000$  од.

В грошовому вираженні:  $ВЕР(грош) = 900\,000 \times 45 = 40\,500$  тис. грн

Запас міцності: Якщо прогнозований обсяг виробництва становитиме 1 200 000 од., тоді:  $Запас\ міцності = (1\,200\,000 - 900\,000) / 1\,200\,000 \times 100\% = 25\%$

Індекс прибутковості (PI):

Сумарні дисконтовані надходження =  $18\,150,9 + 22\,687,4 + 26\,043,7 + 23\,253,3 + 20\,761,0 = 110\,896,3$  тис. грн

Сумарні дисконтовані інвестиції =  $46\,920,0 + 36\,658,1 + 23\,374,9 = 106\,953,0$  тис. грн

$PI = 110\,896,3 / 106\,953,0 = 1,037$

$PI > 1$ , що свідчить про ефективності проекту від його реалізації

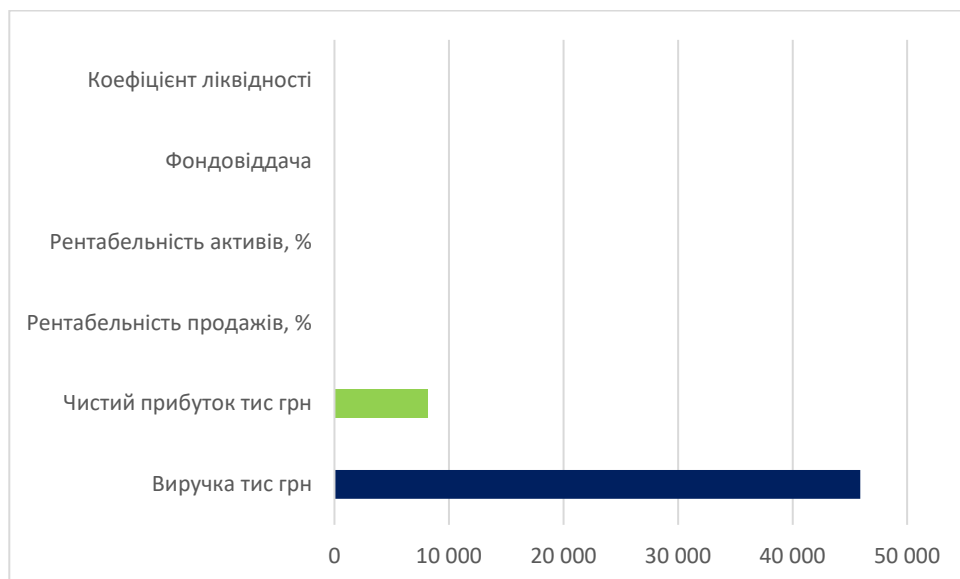
Зміна оцінки впливу на фінансові показники ТОВ «АГК Україна»

відбудеться за рахунок того, що моливість зростання виручки на +2 076%,

Чистого прибутку +1 084%, рентабельності продажів-15,0, рентабельності

активів +12,7, фондівддачі +333%, ліквідності +365% до кінця реалізації

проектів (див рис .3.3.2)



**Рис 3.3.2 Прогноз динаміки ключових показників**

\*Джерело створено автором на основі аналізу оцінки впливу на фінансові показники ТОВ «АГК Україна»

Таким чином в останні роки (2031 – 2032) реалізації проектів Виручка становитиме 45 900 тис грн, чистий прибуток компанії 8 200 тис грн, рентабельність продажів 17,9%, рентабельність активів 15,2%, фондівіддача 0,42, коефіцієнт ліквідності 1,35.

Таким чином проект має свою доцільність через:

Позитивне значення NPV (+3 943 тис. грн)

IRR (14,4%) перевищує бар'єрну ставку (12%)

Індекс прибутковості  $PI = 1,037 > 1$

Простий термін окупності становить 5,22 років, а дисконтований 7,81. Слід зазначити, що для капіталомістких виробничих проектів у фармацевтиці такі терміни є стандартними. Тому і термін окупності для реалізації є прийнятним.

Так як запас міцності становить 25% і навіть при зниженні обсягів продажів на 10% компанія залишається в зоні беззбитковості, що є свідченням достатнього запасу міцності.

Слід врахувати і ризики для реалізації проекту, ожин з найбільш критичних – це валютний ризик. оскільки значна частина інвестицій, обладнання та сировини номінована в євро, тоді як виручка компанії формується переважно в гривнях. Коливання курсу можуть суттєво вплинути на собівартість продукції та прибутковість операцій. Для мінімізації цього ризику рекомендується застосовувати комплексний підхід, який включає хеджування валютних ризиків через фінансові інструменти, такі як форвардні контракти та опціони, що дозволять зафіксувати курси на вигідному рівні. Одночасно необхідно впроваджувати положення про фіксацію курсів у довгострокових контрактах з постачальниками та клієнтами, розглянути можливість часткової індексації цін у разі суттєвих коливань валютних курсів. Додатково варто створювати валютні резерви для покриття непередбачених збитків та диверсифікувати валютну структуру активів і зобов'язань.

Зростання собівартості може суттєво вплинути на конкурентоспроможність продукції компанії, особливо на фоні глобальної інфляції та нестабільності на ринках сировини. Основним способом мінімізації цього ризику є укладання довгострокових контрактів з постачальниками ключових матеріалів, таких як біополімери СОС та PLA, з фіксованими або індексованими цінами. Компанії також слід розглянути можливість вертикальної інтеграції шляхом налагодження власного виробництва деяких видів сировини або створення спільних підприємств з постачальниками. Ефективним інструментом є також постійний моніторинг альтернативних джерел сировини та впровадження технологій рециклінгу, що дозволить зменшити залежність від первинних матеріалів. Важливою є оптимізація витрат на енергоносії через впровадження відновлюваних джерел енергії та енергоефективних технологій.

Ризик недовантаження виробничих потужностей виникає через можливі проблеми зі збутом продукції, конкуренцію з боку іноземних виробників або економічні кризи. Для мінімізації цього ризику необхідно проводити активну політику диверсифікації клієнтської бази, розширюючи географію продажів як в межах України, так і на міжнародних ринках. Компанії слід розвивати довгострокові партнерські відносини з ключовими клієнтами, пропонуючи індивідуальні умови співпраці, гнучкі графіки поставок та спільні R&D-проекти. Важливо також інвестувати в маркетингові дослідження для виявлення нових ринкових ніш та розробки інноваційної продукції, що відповідає тенденціям розвитку фармацевтичної галузі. Створення модульної виробничої системи дозволить швидко переналагоджувати обладнання для випуску різних видів продукції, зменшуючи ризик простоїв.

Вихід на європейські ринки є стратегічно важливим кроком для компанії, який дозволить не тільки збільшити обсяги продажів, але й підвищити статус бренду, отримати доступ до більш платоспроможних клієнтів та вдосконалити стандарти якості. Робота на європейському ринку вимагатиме від компанії дотримання високих вимог до якості продукції,

сертифікації та екологічності, що стимулюватиме впровадження передових технологій та управлінських практик. Успішна робота на європейському ринку також може стати платформою для подальшої експансії на інші міжнародні ринки, зміцнить імідж компанії як надійного та інноваційного виробника.

Додатково варто зазначити, що успішна реалізація проекту вимагатиме формування сильної проектної команди, яка матиме необхідні компетенції, повноваження та мотивацію для досягнення поставлених цілей. Важливо забезпечити чітке розподілення ролей та відповідальності, налагодити ефективну комунікацію між учасниками проекту та створити систему мотивації, яка б поєднувала матеріальні та нематеріальні стимули. Особливу увагу слід приділити управлінню змінами, оскільки реалізація проекту суттєво змінить організаційну структуру, бізнес-процеси та корпоративну культуру компанії. Ефективне управління змінами допоможе мінімізувати опір персоналу, забезпечити швидку адаптацію до нових умов та реалізувати всі потенційні переваги проекту для розвитку ТОВ "АГК Україна".

### **Висновки до III розділу**

У третьому розділі представлено комплексне дослідження методів удосконалення та оптимізації виробництва та управління продажами екопродукції на ТОВ «АГК Україна». На основі SWOT-аналізу було визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії, а також відповідно розроблено стратегічні рекомендації.

Технологічна модернізація та цифрова трансформація є ключовими для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Заплановане розширення потужностей (придбання додаткового термопластавтомата), впровадження MES-системи, розробка цифрового двійника та автоматизація управління якістю дозволять усунути вузькі місця, збільшити виробництво на 40-50% та знизити витрати на 15-20%.

Відкриття представництва в Києві, підписання довгострокових контрактів з перевізниками та впровадження ключових показників ефективності (KPI) для оптимізації логістики може допомогти вам знизити витрати, підвищити надійність доставки та покращити обслуговування замовників.

Докладання зусиль керівництва ТОВ «АГК Україна» з розвитку персоналу компанії включаючи розширені програми адаптації, партнерство з технічними закладами освіти, створення резервного кадру та розробки стратегії реагування на кризові ситуації, спрямовані на створення мотивованих команд, зменшення плинності кадрів на 15% та підвищення операційної ефективності.

Інтеграція систем управління (GMP, ISO 9001, ISO 14001 та ISO 50001) допоможе у зниженні експлуатаційних витрат, покращить енергоефективність та екологічні показники, а також слугуватиме основою для побудови унікального екологічно чистого бренду.

Маркетингова стратегія базується на диференційованому підході, зосередженому на цінності для клієнта, з акцентом на ESG-перевагах продукту (використання біополімерів, енергоефективність та сертифікація).

Оптимізація каналів збуту включає створення офісу в Києві, розвиток онлайн-каналів та прями B2B-продажі, що може скоротити цикли продажів на 30% та підвищити впізнаваність бренду на 40%.

Стратегія передбачає вихід на європейський ринок через участь у міжнародних форумах, підписання експортних контрактів та комунікації з європейськими споживачами у спосіб, який адаптований до їхніх потреб.

Реалізація даних пропозицій вимагатиме інвестицій у розмірі від 1,8 млн євро до 2,8 млн , при цьому основними джерелами фінансування будуть реінвестування прибутку, гранти (ЄБРР, GIZ), лізинг обладнання та державні програми підтримки.

Очікується значне покращення фінансових показників. Зокрема прогнозується, що обсяг продажів зросте на 90-140%, рентабельність операційного прибутку досягне 20-25%, а чистий прибуток зросте в 3-4 рази.

Запропонований інвестиційний проект є економічно доцільним. Чиста приведена вартість (NPV) є позитивною (+3 943 тис. грн.), індекс рентабельності (PI)  $> 1$ , а внутрішня норма прибутковості (IRR = 14,4%) перевищує норму прибутковості (12%). Простий термін окупності становить 5,22 року, а дисконтований термін окупності – 7,81 року, що підходить для капіталомістких проектів у фармацевтичній галузі.

Визначені ключові фактори ризику (обмінні курси, зростання витрат та зниження використання потужностей), а також запропоновано заходи щодо мінімізації цих ризиків (хеджування, довгострокові контракти та диверсифікація ринку).

Загалом запропоновані заходи щодо покращення управління виробництвом, розробки маркетингової стратегії та оптимізації логістики є цілісними та взаємопов'язаними. Впровадження цих заходів перетворить ТОВ «АГК Україна» з регіонального виробника на інноваційного та екологічно відповідального партнера для української та європейської фармацевтичної промисловості, забезпечуючи стале зростання, підвищуючи конкурентоспроможність та формуючи сильний бренд, орієнтований на європейські цінності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження системи управління виробництвом на реалізації екологічної та органічної продукції на прикладі ТОВ «АГК Україна» сформувало наступні висновки та пропозиції.

Виробництво продукцій органічного та екологічного типу має стратегічне значення для України, особливо під час війни та післявоєнної відбудови. Воно забезпечує не лише економічну стабільність, а й охорону здоров'я населення, продовольчу та медичну безпеку держави.

Управління виробництвом екологічно чистої продукції повинно включати сучасні концепції та стандарти, такі як Advance Green and Knowledge (AG&K), циркулярна економіка, ISO 14000, ISO 9001 та GMP. Ці елементи сприяють мінімізації техногенного впливу на навколишнє середовище, оптимізації споживання ресурсів та забезпеченню високої якості продукції а також відповідності 17-ти глобальним цілям.

Компанія ТОВ «АГК Україна» блискуче продемонструвала надзвичайну стійкість та адаптивність навіть незважаючи на такі обставин як широкомасштабна війна, повне руйнування виробничих потужностей, вимушене переміщення та втрату персоналу, компанія не лише відновила діяльність, а й модернізувала свої технології, підтримувала сертифікацію ISO 9001:2015 та дотримувалася стандартів GMP.

Проведення аналізу виробничо -господарської діяльності та існуючої системи управління показало , що фінансові результати ТОВ «АГК Україна» несуть позитивну динаміку, оскільки за останні звітні періоди дохід зріс на 86%, в порівнянні з 2022 роком, коли підприємство релакувалось з Луганщини і відновлювало свої виробничі потужності. За останній періоди чистий прибуток організації досяг 692,7 тис. грн. Однак існують серйозні виклики: висока собівартість (+116,7%), низькі показники ліквідності та оборотності активів, залежність від зовнішнього фінансування.

Ключовими конкурентними перевагами підприємства є:

- Екологічність продукції, відповідність її до стандартів ISO та GMP,
- Енергоефективність виробництва (сонячна енергія, геотермальні системи, рециклінг).
- Інноваційність та орієнтація на потреби клієнта (концепція «Замовник – партнер»).
- Ведення бізнесу згідно рамок чинного українського законодавства та орієнтація на 17-ти глобальних цілей.
- Підтримка міжнародних інституцій (USAID, ЄБРР, GIZ).
- Постійне вдосконалення цифровізації.
- Навчання персоналу та мотивація.
- Дотримання виробничої безпеки. Підтримка охорони праці на об'єкті.
- Підтримка екосистеми.

Але і ТОВ «АГК Україна» має свої недоліки. Дослідження та пошук проблем бізнесу показало, що в компанії існує:

- Географічна віддаленість від ключових ринків та відсутність представництва в Києві.
- Відсутність власної ефективної логістичної системи.
- Залежність від імпортової сировини та зовнішніх інвестицій.
- Необхідність постійного інвестування в технології та навчання персоналу.

Задля того, аби підприємство в подальшому могло розвиватись та підвищувати свою ефективність системи управління виробництвом та реалізацією екологічної продукції ТОВ «АГК Україна» пропонується:

Провести технологічну модернізацію виробництва та цифрову трансформацію:

- Закупити третій термопластавтомат (KraussMaffei або Netstile) для ліквідації «вузьких місць» та збільшення виробничих потужностей.
- Впровадити систему MES (Manufacturing Execution System) для автоматизованого збору даних з обладнання та моніторингу загальної ефективності бізнес – процесів.
- Розробити «цифрового двійника» критичного обладнання для віртуального моделювання, оптимізації параметрів та прогнозного технічного обслуговування.
- Розширити використання систем автоматизованого контролю якості (наприклад, Omron) для 100% відеоінспекції продукції.
- Створити систему цифрового маркування та відстеження матеріалів у межах виробничого цеху.
- Інтегрувати різні інформаційні системи (ERP, MES, CRM) в єдиний цифровий контур для централізованого управління даними.
- Впровадити програмні засоби для 3D-моделювання та візуалізації нових видів упаковки перед запуском у виробництво.
- Автоматизувати звітність про виробничі показники та енергоспоживання в режимі реального часу.

Це впровадження дозволить ТОВ «АГК Україна» значно збільшити виробництво, усунути вузькі місця та автоматизувати контроль якості, тим самим підвищуючи ефективність. Крім того, це закладе основу для цифрової трансформації бізнес-процесів, зниження операційних витрат, покращення прийняття управлінських рішень та забезпечення стійкої конкурентної переваги на ринку.

Для оптимізації логістики та збуту компанії необхідно зробити такі кроки:

- Відкрити представницький офіс та складський майданчик у Києві для роботи з клієнтами, консолідації вантажів та зберігання страхових запасів.

- Укласти довгострокові рамкові угоди з 1-2 надійними логістичними компаніями, закріпивши фіксовані тарифи та KPI (час доставки, збереження цілісності вантажу).
- Створити систему планування логістичних маршрутів, яка враховує поточну ситуацію на дорогах та митниці.
- Налагодити прямі довгострокові контракти з альтернативними європейськими постачальниками ключових полімерів (COC, PLA) для зниження залежності від одного джерела.
- Розробити онлайн-портал для клієнтів (B2B-платформу) для розміщення замовлень, перегляду специфікацій та відстеження статусу виробництва.
- Активно розширювати базу клієнтів у західних регіонах України, пропонуючи індивідуальні умови співпраці.
- Розробити поетапний план виходу на ринки Польщі та Молдови як тестових для подальшої експансії в ЄС.
- Впровадити систему управління відносинами з клієнтами (CRM) для систематизації всіх контактів та історії роботи з партнерами.

Оптимізація логістики вирішить основні проблеми компанії, забезпечивши стабільне, передбачуване та економічне постачання сировини та готової продукції. Це значно знизить операційні ризики, скоротить витрати та покращить дотримання умов поставок, що зрештою підвищить та лояльність клієнтів.

Для розвитку персоналу ТОВ «АГК Україна»:

- Розширити партнерство з профільними технічними закладами освіти, через створення базових кафедр та організацію цільових стажувань.
- Розробити розширену програму адаптації для нових працівників, що включає модулі з історії компанії, її цінностей, основ фінансової грамотності та техніки безпеки.

- Впровадити інститут наставництва, закріпивши за досвідченими співробітниками нових працівників.
- Створити програму підвищення кваліфікації для інженерно-технічного персоналу з акцентом на обслуговування нового обладнання та роботі з цифровими системами.
- Розробити антикризову кадрову політику, яка передбачає плани дій при мобілізації, евакуації або інших надзвичайних ситуаціях.
- Запровадити регулярну психологічну підтримку для персоналу (корпоративний психолог, онлайн-консультації) для збереження ментального здоров'я.
- Впровадити гнучкі форми мотивації, поєднуючи матеріальні стимули (премії за раціоналізаторські пропозиції) та нематеріальні (кар'єрне зростання, визнання).
- Організовувати регулярні тренінги з дій у надзвичайних ситуаціях та правил евакуації.

Розвиток персоналу створить стійкий кадровий резерв висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати з інноваційним обладнанням та цифровими системами. Це безпосередньо підвищить продуктивність, зменшить виробничий брак, зміцнить корпоративну культуру та забезпечить довгострокову стабільність і незалежність бізнесу від зовнішніх ринків праці.

Сильна маркетингова стратегія допоможе чітко пояснити клієнтам та інвесторам, чому екологічна упаковка ТОВ «АГК Україга» краща за інші, і значно прискорить процес продажів. Міцна фінансова основа гарантує, що на всі ці зміни знайдуться кошти, за рахунок поєднання власного прибутку, грантів та розумних кредитів. Ефективна система управління якістю та екологією перетворить стандарти на реальний інструмент економії та довіри для партнерів. У результаті, лише поєднавши всі ці напрямки — технічні, логістичні, кадрові, маркетингові та фінансові — в єдиний стратегічний план, інтегрувавши стандарти в одну основу виробництва компанія зможе блискуче

демонструвати свої конкурентні переваги як на українському так і на європейському ринках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблеєва І. Ю., Пляцук Л. Д. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем : навчальний посібник. – Суми : Сумський державний університет, 2022. – 229 с.
2. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. – РВВ ПДАУ, 2021. – 300 с.
3. Аудит : курс лекцій / уклад. М. В. Дубініна, А. Г. Костирко. – Миколаїв : МНАУ, 2023. – 124 с.
4. Аудит : навчальний посібник / Л. І. Жидеєва, О. П. Колісник, К. Д. Салямон-Міхеєва. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. – 312 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ» ; т. 36).
5. Бабурнич, Н. (2024). АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТОРГІВЛІ: ПРОБЛЕМИ, ЕТАПИ ЗДІЙСНЕННЯ ТА ОГЛЯД ПРОГРАМНИХ РІШЕНЬ. Трансформаційна економіка, (2 (07), 7-12. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-1> (дата звернення 11.11.2025)
6. Барінов М. О., Олексієвець І. Л., Родная Д. В., Журавель Т. В., Коломієць С. В., Козлова І. А., Пархоменко Г. П. Практичні аспекти управління відходами в Україні : посібник. – Київ : Поліграф плюс, 2021. – 118 с.
7. Басюк Т. М., Думанський Н. О., Пасічник О. В. Основи інформаційних технологій : навч. посібн. – Львів : Новий Світ – 2000, 2020. – 390 с.
8. Білецький В. С., Гребеник О. М., Жуковська О. В. [та ін.] Посібник з енергоаудиту : навчальний посібник / за ред. В. С. Білецького. – Київ : ЦП "КОМПРИНТ", 2021. – 250 с.
9. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. – 152 с.
10. Відновлювані джерела енергії / за заг. ред. С. О. Кудрі. – Київ : Інститут відновлюваної енергетики НАН України, 2020. – 392 с.
11. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні: аналітичний звіт / Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні. – 2023. – 76 с.

12. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е., Семенова К. Д. Економічний аналіз: навч. посібник. – Одеса : ППЦ «Белка», 2020. – 240 с.
13. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. – Львів : ЛьвДУВС, 2021. – 244 с.
14. Горбач Л., Рубан О., Гуменюк Я. Зелена економіка та стале виробництво в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8> (дата звернення 01.10.2025)
15. Гордієнко Н. І. Аудит фінансової звітності суб'єктів господарювання : конспект лекцій (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання зі спеціальності 071 – Облік і оподаткування). – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 124 с.
16. Горпинченко О. В., Заярнюк О. В., Сочинська-Сибірцева І. М. [та ін.]. Менеджмент у сфері ІТ: навч. посіб. : у 2 ч. Ч. 1. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 218 с.
17. Гринько А. П., Гринько П. Л., Ушакова Н. Г., Андросова Т. В., Кулініч О. А., Помінова І. І. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія. – Харків : МОНОГРАФ, 2022. – 199 с.
18. Дейнега Ю. О., Желиба В. В., Кравченко О. В. [та ін.]. Посібник енергоменеджера. – Київ : Держенергоєфективності України, 2019. – 204 с.
19. Деміхов О. І., Дегтьорова І. О. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій. – Київ : ННІМП УМО, 2023. – 128 с.
20. Державне та регіональне управління : навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / С. І. Архієреєв, Н. Н. Губанова, О. В. Кузьменко, А. С. Митрофанова ; за ред. проф. С. І. Архієреєва. – Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2018. – 128 с.
21. Діджиталізація бізнесу: сьогодні і майбутнє : збірник матеріалів круглого столу (м. Київ, 28 січня 2021 року). – Київ : Хай-Тек Прес, 2021. – 88 с.

22. Долженков О. О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності : навч. посіб. – Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2019. – 190 с.
23. Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 214 с.
24. Закон України "Про енергетичну ефективність" № 1814-IX від 21.10.2021. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 2. Ст. 8.
25. Закон України "Про основний принцип та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції" № 2496-VIII від 10.07.2018.
26. Злепко С. М., Тимчик С. В., Федосова І. В. [та ін.]. Сучасні інформаційні технології в науці та освіті : навчальний посібник. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 161 с.
27. Іванова О. А. Організація виробництва та логістичні рішення : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка (для всіх форм навчання). – Харків : Вид-во НУА, 2022. – 160 с.
28. Інституціональна трансформація розвитку економіки України : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. – 272 с.
29. Інформаційні системи та технології : навчальний посібник. – Харків : ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. – 207 с.
30. Калініченко Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» /З.Д. Калініченко . Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с
31. Кеда М. К. Проектний менеджмент у закладах освіти: практикум. – Чернігів : SCRIPTORIUM, 2023. – 148 с.

32. Коваленко В. С., Шевченко О. П. Стратегії управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств. Економіка та управління. 2024. № 1. С. 22–33. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/1/EV20241\\_022-033](https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/1/EV20241_022-033). (дата звернення 02.01.2026)
33. Коробка С. В. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-14> (дата звернення 12.12.2025)
34. Коцюбенко Г. А., Каницька І. В. Системи управління якістю : курс лекцій для здобувачів вищої освіти СВО «магістр» спеціальності 152 – «Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка». – Миколаїв : МНАУ, 2020. – 226 с.
35. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Горбаль Н. І. Підвищення конкурентоспроможності ЄС. Циркулярна економіка : монографія. – Львів : Міські інформаційні системи, 2021. – 190 с.
36. Кунділовська Т. А., Зеленянська Н. М., Захарчук В. Г. [та ін.] Формування ринку органічної продукції в Україні: теоретичні та практичні аспекти : монографія / за заг. ред. Т. А. Кунділовської. — Одеса : Астропринт, 2019. — 128 с.
37. Кушнір Н. П., Демченко Н. В. Менеджмент в цифровій економіці. Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку. 2024. 5 с. [https://www.researchgate.net/publication/383206404\\_MENEDZMENT\\_V\\_CIFROVIJ\\_EKONOMICI\\_Derzavnij\\_universitet\\_intelektualnih\\_tehnologij\\_i\\_zv'язku](https://www.researchgate.net/publication/383206404_MENEDZMENT_V_CIFROVIJ_EKONOMICI_Derzavnij_universitet_intelektualnih_tehnologij_i_zv'язku) (дата звернення 18.11.2025)
38. Лошенко, О. (2022). АВТОМАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ГНУЧКОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ: ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46> (дата звернення 05.12.2025)

39. Лук'янова О. М. Екологічний менеджмент: конспект лекцій. – Харків : УкрДУЗТ, 2022. – 66 с.
40. Менеджмент організацій та адміністрування в умовах російської військової агресії, поствоєнного відновлення економіки та активізації євроінтеграційних економічних процесів в Україні : колективна монографія / за загальною редакцією Т. С. Павлюк, О. О. Давиденко. – Запоріжжя : ЗНУ, 2023. – 318 с.
41. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник [для студ. вищ. навч. закл.]. – Тернопіль, 2021. – 416 с.
42. Мініна О. В., Шадура-Никипорець Н. Т. Екологічна економіка. Тексти лекцій для здобувачів вищої освіти галузі знань 05 “Соціальні та поведінкові науки” спеціальності 051 “Економіка” всіх форм навчання. – Чернігів : ЧНТУ, 2020. – 104 с.
43. Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проєктами : електронний навчальний посібник комбінованого (локального та мережного) використання [Електронний ресурс]. Вид. 2-ге, змін. та доповн. / Є. М. Крижановський, А. Р. Яцолт, С. О. Жуков. – Вінниця : ВНТУ, 2022. – 129 с.
44. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. / С.В. Козир, В.В. Слесарєв, С.А. Ус, Т.В. Хом'як ; М-во освіти і науки України ; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2022. – 162 с.
45. Нагаєв В. М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. – Харків : ХНАУ, 2018. – 278 с.
46. Одарченко А. М., Одарченко Д. М., Одарченко М. С., Лісніченко О. О., Черненко Я. М. Управління якістю товарів : навч. посібник. – Харків : ХДУХТ, 2018. – 270 с.

47. Олійник О. В., Морозова Г. С. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. – Харків : Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 2020. – 154 с.
48. Організація і методика аудиту : навч. посіб. для закладів вищої освіти / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад. І. А. Бержанір. – Умань : ВПЦ «Візаві», 2022. – 326 с
49. Основи публічного адміністрування : навч. посіб. / [Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун та ін.] ; за заг. ред. Н. П. Матюхіної. – Вид. 2-ге, допов. та перероб. – Харків : Право, 2021. – 238 с.
50. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. – Тернопіль : ЗУНУ, 2023. – 148 с.
51. Павлов К. В., Сак Т. В., Чуліпа І. Д. Стратегія розвитку підприємницьких, торговельних та біржових структур: курс лекцій. – Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2023. – 100 с.
52. Панченко С. В., Дейнека О. Г., Дикань О. В. [та ін.]. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: навч. посібник. – Харків : УкрДУЗТ, 2019. – 380 с.
53. Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лютого 2024 р. / [редкол. : П. Т. Бубенко, О. Ю. Палант, О. О. Рудаченко] ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. – 372 с.
54. Пілявоз Т., Шварц І., Краєвський А., Пустільник І. Методи управління проектами по реінжинірингу бізнес-процесів організації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Т. 326, № 1. С. 453–457. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-72>
55. Пінчук О. С. Довідник з нормативно-правового забезпечення та паспортизації енергетичного обладнання котельні : навчальний посібник. – Київ : Національний медичний ун-т ім. О. О. Богомольця, 2024. – 55 с.

56. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 352 с.
57. Правдюк Н. Л., Лепетан І. М., Бурко К. В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. – Вінниця : Видавництво ФОП Кушнір Ю.В., 2020. – 448 с.
58. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посібник. – Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. – 275 с.
59. Рециклінг та повторне використання побутових відходів / Zero Waste Kharkiv. – 2024. URL: <https://zerowastekharkiv.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/> (дата звернення 06.10.2025)
60. Ремез Н. С., Дичко А. О., Гребенюк Т. В., Броницький В. О. Екологізація виробництва та зелені технології: Курс лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. всіх спеціальностей всіх освітніх програм. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 209 с.
61. Савчук Н. П. Маркетингові комунікації на ринку органічної продукції України. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7, № 1. С. 26–37.
62. Ситник Н. С., Назаркевич І. Б., Мицишин О. Я. Діджиталізація у фінансах: навчальний посібник. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2025. – 287 с.
63. Скаско О. І., Майор О. В., Тимчишин-Чемерис Ю. В., Нашкерська М. М., Виклюк М. М., Килин О. В., Атаманчук З. А., Свелеба Н. А. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. – Львів : Растр-7, 2018.
64. Скібська К. О., Козир Р. С. Управління бізнесом під час війни. Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 332–339. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-332-339> (дата звернення 20.11.2025)
65. Стадник В. В., Соколюк Г. О., Гризовська Л. О. Інформаційний менеджмент у реалізації потенціалу креативності й різноманітності

- суб'єктів індустрії гостинності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 155–160.
66. Степчук Є. Зелене управління бізнес-процесами: трансформація управління в умовах розвитку екологічного підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-9> (дата звернення 28.12.2025)
67. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
68. Сусліков Л. М., Дьордяй В. С. Основи стандартизації та управління якістю : навчальний посібник для студентів спеціальності 172 «Телекомунікації та радіотехніка» / рец. : В. М. Рубіш, І. М. Юркін. – Ужгород : Видавництво «Говерла», 2022. – 151 с.
69. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с
70. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (18-20 жовтня 2024 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. 333 с
71. Система екологічного управління: вимоги стандарту ISO 14001 // Ukraine-OSS. URL: <https://ukraine-oss.com/systema-ekologichnogo-upravlinnya-vymogy-standartu-iso-14001/> (дата звернення 04.10.2025)
72. Ткачук В. А., Ланченко Є. О., Балан О. Д., Гаврилюк І. П. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навч. посібник. – Київ : НУБіП України, 2022. – 616 с.
73. Телюра Н. О. Основи екологічного підприємництва : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 183 – Технології захисту навколишнього середовища. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 52 с.

74. Уманська В. Г. Аудит: навч.-метод. посіб. – Черкаси : ЧНУ, 2021. – 122 с.
75. Управління ризиками [Електронний ресурс] : навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / М. О. Кравченко, К. О. Бояринова, К. О. Копішинська ; КПІ ім. Ігоря Сікорського.–Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 432 с
76. Фінансовий менеджмент: методичні рекомендації до практичних занять для студентів денної та заочної форм навчання освітнього ступеня «магістр» спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Луцьк : Вежа, 2021. – 109 с.
77. Хом'як О. А., Гриневич Н. Є., Присяжнюк Н. М., Куновський Ю. В., Михальський О. Р. Екологічний менеджмент і аудит підприємств аграрного сектору: навчальний посібник для студентів екологічного факультету за кредитно-трансферною накопичувальною системою організації освітнього процесу. – Біла Церква, 2018. – 88 с.
78. Цифрова економіка : підручник / за ред. А. І. Крисоватого, О. М. Десятнюк, О. В. Птащенко. – Тернопіль : ЗУНУ, 2024. – 520 с.
79. Цюман Є. С., Зюзюн В. І. Циркулярна економіка: навчальний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальностями 101 «Екологія» та 183 «Технології захисту навколишнього середовища». – Київ : НТУ, 2023. – 133 с.
80. Чубейко В. Становлення та розвиток екологічного менеджменту на підприємстві в Україні. Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал. 2019. № 11. URL: <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2019/11/CHubei-ko.pdf> (дата звернення 29.09.2025)
81. Черчик Л. М. Проектний менеджмент. Теоретичний курс : навч. посіб. – Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. – 186 с.

82. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. – Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. – 165 с.
83. Шевченко Т. І., Шуптар-Пориваєва Н. Й., Губанова О. Р. Циркулярна економіка. Навчальний посібник [Електронний ресурс]. Суми: Університетська книга, 2022. – 220 с.
84. Шендерівська Л. П., Гук О. В., Мохонько Г. А. Трансформація бізнес-моделей видавництва в умовах війни та пандемії. Економічний простір. 2022. № 179. С. 79–85. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-12> (дата звернення 16.12.2025)
85. Шинкарук Л. В., Деліні М. М., Суханова А. В., Алексеєва К. А. Управління бізнес-проєктами: навчальний посібник для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Київ : НУБіП, 2021. – 325 с.
86. Шкільняк О. М. Екологічний менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку агровиробництва. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48844/1/%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.PDF> (дата звернення 06.10.2025)
87. Шоста міжнародна конференція молодих учених «Харківський природничий форум» (18-19 травня 2023 р.), збірник тез. – Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2023. – 456 с.
88. Яковенко О. В. Формування ефективної системи управління органічним виробництвом в аграрних підприємствах. Агросвіт. 2020. № 13-14. С. 44–50.
89. Кущик А. П. Управління ризиками : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньо-професійної програми «Фінанси і кредит». Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 119 с.

90. Happy Monday. Кризовий менеджмент в умовах війни. URL: <https://happymonday.ua/kryzovyj-menedzhment-v-umovah-vijny> (дата звернення: 10.10.2025)

Додаткові джерела

91. AG-K Ukraine : офіційний веб-сайт. URL: <https://ag-k.eu/> (дата звернення: 02.01.2026).

92. AG-K Ukraine: як аграрна компанія стає драйвером зелених змін в Україні : Climate Biz.: <https://climate.biz/winners/agk-ukrayina-2/> (дата звернення: 11.11.2025 ).

93. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). – Чинний від 2019-01-01. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. – 32 с.

94. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 14001:2015, IDT). – Чинний від 2019-01-01. – Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. – 34 с.

95. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI століття / пер. з англ. Т. Літенської. – Київ : Видавнича група КМ-Букс, 2020. – 240 с.

## ДОДАТКИ



Додаток А: Сертифікація ISO 9001: 2015, яку отримала ТОВ «АГК Україна»



Додаток Б сертифікація IMP³rove по відповідності управлінню інноваційними проектами та конкурентспроможності на ринку ЄС.



Додаток В знищення організації російськими окупантами в Рубіжному.