

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д. е. н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ
СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Ростислав ОСІЙЧУК

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2024

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., професор**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ОСІЙЧУКУ РОСТИСЛАВУ ОЛЕГОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління операційною системою підприємства»

Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: бухгалтерські і статистичні звітність, річні звіти ТОВ «Колос», річні плани економічного і соціального розвитку, нормативні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Дослідження теоретичних основ управління операційною системою.

2. Проведення організаційно-економічного аналізу умов діяльності товариства з обмеженою відповідальністю

3. Обґрунтування пропозицій удосконалення управління операційною системою
Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): комплексна інтегрована операційна система макет операційної системи в системі операційного менеджменту модель за якою працює операційна системи ТОВ «Колос» динаміка урожайності в ТОВ «Колос» основних культур Графічне відображення зміни витрат в залежності від кількості партій закупівлі дизельного пального

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка графіку робіт	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації теоретичного характеру щодо сутності, актуальності та особливостей логістичного менеджменту збутової діяльності. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2023 року	
4.	Дослідження результатів управління товариством з обмеженою відповідальністю за останній період та вивчення збутової діяльності. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2024 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення логістичного менеджменту збутової діяльності товариства. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Узагальнення висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2024 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2024 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Ростислав ОСІЙЧУК

Керівник роботи

_____ (підпис)

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність операційної системи виробничого підприємства	6
1.2. Роль операційної системи в управлінні бізнесом	17
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИЗНАЧАЛЬНИХ УМОВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ТОВАРИСТВА	22
2.1. Організаційні та економічні умови діяльності товариства	22
2.2. Характеристика товариства як виробничої/операційної системи	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Оптимізація операцій при виробництві сільськогосподарської продукції	40
3.2. Удосконалення операцій при управлінні запасами	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Операційна система є критично важливим елементом для будь-якого виробничого підприємства, оскільки саме через неї реалізуються операційні процеси. Вона забезпечує ефективне виконання виробничих операцій, що включає координацію і управління різними аспектами виробничого циклу. Виробничі підприємства використовують операційну систему для оптимізації ресурсів, організації робочих процесів та забезпечення якості продукції. Завдяки операційній системі підприємства можуть ефективно управляти виробництвом, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволенню вимог ринку.

Операційна система допомагає бізнесу швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як зміни в попиті, нові регуляторні вимоги або поява нових технологій. Вона забезпечує гнучкість та адаптивність бізнес-процесів, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та ефективною в умовах змін.

Операційна система грає важливу роль у забезпеченні безпеки бізнесу. Вона впроваджує заходи для захисту даних, інформаційних систем і фізичних активів від різних загроз, включаючи кібератаки, шахрайство та технічні збої.

Операційна система відіграє важливу роль у забезпеченні якості продукції або послуг, що надаються бізнесом. Вона допомагає впроваджувати стандарти якості, контролювати їх дотримання та здійснювати моніторинг показників якості на всіх етапах виробничого процесу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень і практичних напрацювань щодо управління операційною системою підприємства.

Для втілення поставленої мети були виділені такі основні завдання:

- дослідити теоретичні основи управління операційною системою

підприємства;

- охарактеризувати виробничі процеси та природно-економічні умови підприємства, де проводяться дослідження;

- дослідити стан операційної роботи сільськогосподарського товариства;

- розглянути шляхи удосконалення управління операційною діяльністю.

Об'єкт дослідження – процес управління збутом на логістичних засадах в ТОВ «Колос» Синельниківського району.

Предмет дослідження є теоретико-методологічні аспекти операційного управління товариством.

У проведенні досліджень кваліфікаційної роботи використовувались різноманітні методи досліджень: загальнонаукові, абстрактно-логічні і монографічні, порівняння, статистичний аналіз, графічний та інші.

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, інформаційні матеріали інтернет-сайтів, аналітичні й статистичні матеріали, а також бухгалтерська та фінансова звітність ТОВ «Колос».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність операційної системи виробничого підприємства

Усвідомлення того, що підприємства та організації являють собою складні відкриті системи, які складаються з кількох взаємозалежних підсистем, є надзвичайно важливим для менеджерів. Це знання дозволяє їм уникнути одностороннього підходу до діагностики проблем та прийняття коригувальних рішень. Використання системного підходу в управлінні операційними системами та виробничими процесами допомагає менеджерам побачити організацію як цілісну структуру. Ця структура складається з багатьох взаємопов'язаних частин, які тісно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Теорія систем дозволяє об'єднати різні внески управлінських шкіл, які в різні історичні періоди преваліювали у теоретичних та практичних управлінні виробництвом. Завдяки цьому підходу, менеджери можуть краще інтегрувати різноманітні методи та концепції управління, що сприяє ефективнішому функціонуванню підприємства і його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [27].

Операційна система є критично важливим елементом для будь-якого виробничого підприємства, оскільки саме через неї реалізуються операційні процеси. Вона забезпечує ефективне виконання виробничих операцій, що включає координацію і управління різними аспектами виробничого циклу. Виробничі підприємства використовують операційну систему для оптимізації ресурсів, організації робочих процесів та забезпечення якості продукції. Завдяки операційній системі підприємства можуть ефективно управляти виробництвом, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволенню вимог ринку.

Операційна система є невід'ємною частиною будь-якої організації, де виконується операційна функція. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні процесів виробництва товарів або наданні послуг зовнішнім клієнтам. Фактично, операційна система створює інфраструктуру, необхідну для ефективного виконання виробничих завдань і забезпечення якісного обслуговування споживачів. Через неї організація може координувати різні ресурси та процеси, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню стратегічних цілей і задоволенню потреб ринку[18].

Операційну систему беруть до уваги як комплексна інтегрована система, що складається з кількох взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує специфічну роль. Ці підсистеми, представлені на рисунку 1.1.

- переробну підсистему;
- підсистему забезпечення;
- підсистему планування і контролю.

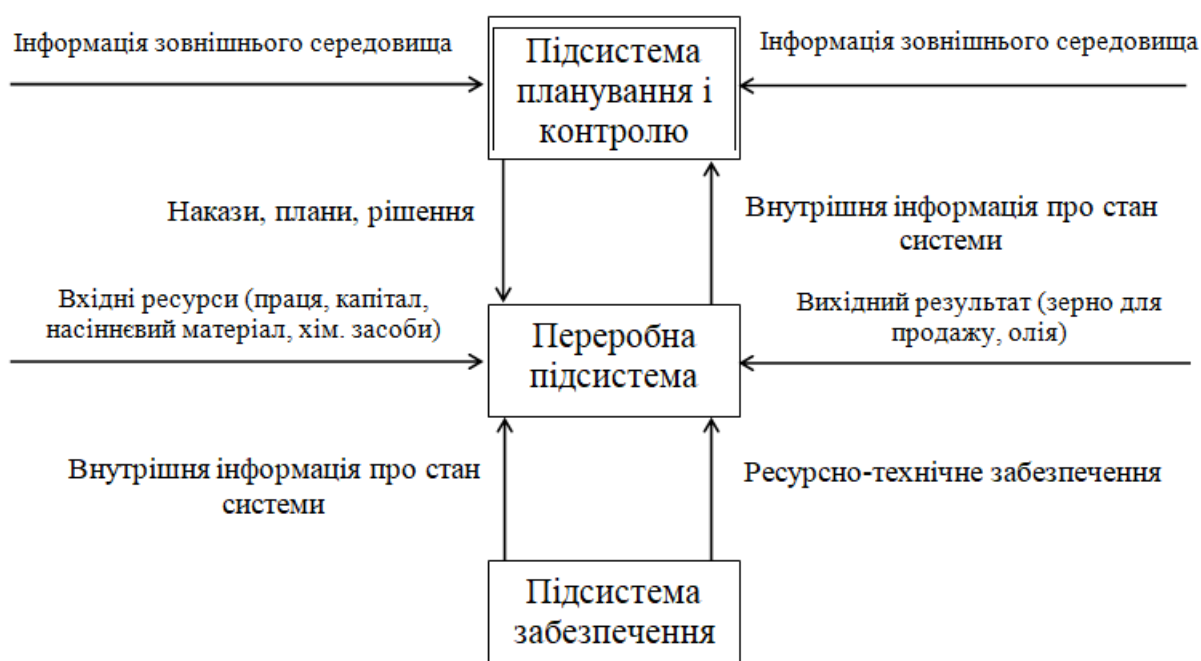


Рис. 1.1. Комплексна інтегрована операційна система.

Сутність переробної підсистеми операційної системи полягає в її центральній ролі у здійсненні продуктивної діяльності організації. Переробна

підсистема відповідає за перетворення вхідних ресурсів у кінцеві продукти або послуги, які потім надаються споживачам. Цей процес включає кілька ключових аспектів[26].:

1. Перетворення ресурсів.Переробна підсистема приймає вхідні ресурси, такі як сировина, компоненти, енергія, інформація та людська праця, і трансформує їх у готову продукцію або послуги. Цей процес здійснюється відповідно до визначених технологічних стандартів і процедур.

2. Використання технології.Усі перетворення в переробній підсистемі базуються на прийнятій технології, яка включає комбінацію кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів та технічних знань. Технологія визначає методи та процедури, необхідні для здійснення бажаних змін у матеріалах, інформації або людях.

3. Дотримання стандартів якості.Переробна підсистема повинна забезпечувати високу якість кінцевого продукту або послуги. Це досягається через контроль якості на всіх етапах виробничого процесу, включаючи вхідний контроль сировини, проміжні перевірки та остаточний контроль готової продукції.

4. Оптимізація процесів.Ефективне управління переробною підсистемою включає оптимізацію всіх виробничих процесів для досягнення максимальної продуктивності та мінімізації витрат. Це може включати автоматизацію процесів, впровадження передових методів управління виробництвом і постійне вдосконалення технологічних процесів.

5. Взаємодія з іншими підсистемами.Переробна підсистема тісно взаємодіє з іншими підсистемами операційної системи, такими як підсистема забезпечення та підсистема планування і контролю. Від ефективності цієї взаємодії залежить успішність всього виробничого процесу.

Сутність переробної підсистеми операційної системи полягає в забезпеченні ефективного та якісного виробництва продукції або надання послуг, що є ключовим для досягнення стратегічних цілей організації та задоволення потреб ринку.

Переробна підсистема здійснює основну продуктивну діяльність, що полягає в перетворенні вхідних ресурсів на вихідні результати. Цей процес трансформації ресурсів суворо відповідає прийнятим технологічним стандартам. Технологія, у широкому сенсі, охоплює комбінацію навичок кваліфікації працівників, обладнання – знаряддя праці, інфраструктурних складових, інструментального забезпечення та технічних знань, необхідних для проведення бажаних змін у матеріалах, інформаційному забезпеченні або працівниках[12].

Технологія, як така, є методологією, яка дозволяє ефективно перетворювати вхідні ресурси на бажаний кінцевий продукт. Це може включати як фізичні процеси, так і обробку інформації та людські фактори, що є необхідними для досягнення потрібного результату.

Підсистема забезпечення, хоча і не бере безпосередньої участі у виробничому процесі, відіграє вирішальну роль у підтриманні безперебійної та сталої праці переробної системи. Вона включає допоміжні та обслуговуючі підрозділи, які надають необхідні ресурси, матеріали та технічну підтримку для забезпечення ефективного функціонування переробної підсистеми. Це охоплює управління запасами, обслуговування обладнання, логістичну підтримку та інші важливі функції, що сприяють стабільності та безперервності виробничих процесів[22].

Таким чином, операційна система є складною мережею взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні загальної ефективності та продуктивності організації. Інтеграція всіх підсистем дозволяє забезпечити злагоджену роботу всієї системи, що є ключовим для успішного виконання операційної функції підприємства.

Сутність підсистеми забезпечення операційної системи полягає в її функції підтримки безперебійної та ефективної роботи переробної підсистеми та інших частин організації. Ця підсистема забезпечує всі необхідні ресурси, матеріали, технічну підтримку та обслуговування, що

дозволяє забезпечити безперервність і стабільність виробничого процесу. Ось основні аспекти сутності підсистеми забезпечення[14]:

1. Забезпечення ресурсами. Підсистема забезпечення відповідає за постачання необхідних ресурсів, таких як сировина, матеріали, комплектуючі, паливо, енергія, а також технічні засоби, які необхідні для роботи переробної підсистеми. Це включає управління запасами, закупівлю, логістику та складування ресурсів.

2. Обслуговування та підтримка обладнання. Підсистема забезпечення забезпечує технічне обслуговування та ремонт обладнання, що використовують у виробничому процесі. Це включає планове технічне обслуговування, ремонти, модернізацію та заміну устаткування, що забезпечує його безперебійну роботу.

3. Логістична підтримка. Організація логістичних процесів є важливою складовою підсистеми забезпечення. Це включає планування, організацію та контроль над перевезеннями, складуванням і розподілом матеріалів та готової продукції. Ефективна логістика забезпечує мінімізацію витрат і оптимізацію потоків матеріалів та товарів.

4. Управління запасами. Підсистема забезпечення здійснює контроль за кількістю запасів на складах, забезпечуючи їх оптимальний рівень. Це включає ведення обліку запасів, аналіз споживання ресурсів, прогнозування потреб у матеріалах і своєчасне поповнення запасів.

5. Сервісна підтримка та обслуговування. Включає забезпечення сервісного обслуговування, технічної підтримки, інженерних послуг і консультацій. Це необхідно для підтримки технологічних процесів і вирішення технічних проблем, що можуть виникнути під час виробництва.

6. Підтримка і обслуговування інфраструктури. Підсистема забезпечення також включає підтримку інфраструктури підприємства, такої як будівлі, комунікації, транспортні засоби, системи енергопостачання та водопостачання, що є критично важливими для функціонування виробництва.

7. Інформаційна підтримка. Забезпечення наявності інформаційних систем і технологій, які підтримують управлінські та операційні процеси. Це включає впровадження та підтримку систем управління виробництвом, ERP-систем, систем моніторингу та аналізу даних.

Таким чином, підсистема забезпечення є критично важливою для підтримки функціонування всієї операційної системи, забезпечуючи всі необхідні умови для ефективного та безперебійного виробництва продукції або надання послуг. Її ефективна організація і управління сприяють підвищенню продуктивності, якості та конкурентоспроможності організації на ринку [19].

Підсистема забезпечення включає в себе три основні функціональні підсистеми нижчого рівня:

1. Технічна підготовка виробництва. Ця підсистема охоплює науково-експериментальні дослідження, конструкторські розробки та організаційно-технологічне проектування. Вона також відповідає за освоєння нових виробів, забезпечуючи інноваційний розвиток та впровадження передових технологій у виробничий процес. Ця підсистема відіграє важливу роль у створенні нових продуктів і вдосконаленні існуючих.

2. Технічне обслуговування виробництва. Підсистема технічного обслуговування включає виготовлення інструментів та і забезпечення, проведення профілактичних робіт і модернізацію обладнання. Вона також займається виконанням перевезення і складуваних операцій, забезпечуючи безперебійну роботу виробництва. Ця підсистема гарантує, що все обладнання працює ефективно і без збоїв, а виробничий процес не переривається через технічні проблеми.

3. Ресурсне забезпечення. Ця підсистема відповідає за підтримку виробничого процесу необхідними запасами матеріалів, енергії, інформації та людських ресурсів. Вона контролює рівень запасів і забезпечує своєчасне постачання всіх необхідних ресурсів для безперебійної роботи виробництва.

Ресурсне забезпечення гарантує, що всі елементи виробничого процесу мають необхідні матеріали та ресурси для ефективної роботи.

Таким чином, підсистема забезпечення є багатогранною структурою, яка включає в себе науково-технічні розробки, технічне обслуговування та управління ресурсами. Її функціональні підсистеми спільно працюють для забезпечення стабільного і продуктивного виробничого процесу, підтримуючи високий рівень ефективності та якості продукції. Це досягається через постійне вдосконалення технологій, регулярне обслуговування обладнання та ефективне управління ресурсами, що є ключовими факторами успішної роботи будь-якого виробничого підприємства[32].

Підсистема планування та контролю виконує важливу функцію, отримуючи з інших підсистем відомості про поточний стан всієї операційної системи. Ця інформація надходить як із внутрішнього середовища організації, так і з зовнішнього. Внутрішні джерела включають дані про цілі компанії, її політику, персонал, ресурси та внутрішні процеси. Зовнішні джерела постачають інформацію про ринковий запит, ціну на ресурси, законодавчі вимоги та діяльність конкурентів[39].

Отримавши всю необхідну інформацію, підсистема планування та контролю аналізує її для прийняття обґрунтованих рішень щодо функціонування переробної підсистеми. Її завдання полягають у тому, щоб розробити ефективні плани та стратегії, які забезпечать оптимальну роботу виробничих процесів. Ця підсистема охоплює широкий спектр питань, включаючи:

1. Планування виробничих потужностей. Визначення необхідних обсягів виробництва, враховуючи попит на продукцію, доступні ресурси та виробничі можливості підприємства.

2. Оперативне управління. Координація і моніторинг щоденних виробничих процесів для забезпечення їх безперебійного та ефективного

виконання. Це включає розподіл завдань, контроль за виконанням планів та оперативне вирішення проблем, що виникають.

3. Менеджмент матеріальних запасів. Контроль за рівнем запасів сировини, матеріалів та готової продукції. Важливо забезпечити, щоб запаси не були занадто великими, що призводить до зайвих витрат, але й не були занадто малими, що може спричинити збої у виробництві.

4. Контроль якості. Забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам якості. Це включає проведення перевірок та тестувань на всіх етапах виробничого процесу, а також впровадження заходів для усунення виявлених дефектів.

Підсистема планування та контролю є ключовою для досягнення ефективного та раціонального управління виробничими процесами. Вона забезпечує гармонізацію всіх підсистем операційної системи, сприяючи досягненню високих показників продуктивності та якості. Ця підсистема також відіграє важливу роль у адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі, допомагаючи йому залишатися конкурентоспроможним та реагувати на нові виклики та можливості[26].

Сутність підсистеми планування та контролю полягає у забезпеченні ефективного функціонування виробничих процесів шляхом аналізу, координації та оптимізації всіх складових операційної системи. Ця підсистема відіграє ключову роль у досягненні стратегічних і тактичних цілей організації. Основні аспекти сутності підсистеми планування та контролю включають:

1. Збір та аналіз інформації:

- Внутрішнє середовище. Отримання даних про цілі компанії, політику, персонал, ресурси, внутрішні процеси та стан обладнання.

- Зовнішнє середовище. Отримання інформації про ринковий попит, вартість ресурсів, технологічні тенденції, законодавчі вимоги та діяльність конкурентів.

2. Планування виробничих потужностей:

- Визначення необхідних обсягів виробництва на основі прогнозів попиту та аналізу ринкової ситуації.
- Розробка виробничих планів, що враховують доступні ресурси, технічні можливості та фінансові обмеження.

3. Оперативне управління:

- Координація щоденних виробничих операцій для забезпечення їх безперебійного та ефективного виконання.
- Розподіл завдань серед персоналу, контроль за виконанням планів та оперативне вирішення проблем, що виникають у процесі виробництва.

4. Управління матеріальними запасами:

- Контроль за рівнем запасів сировини, матеріалів та готової продукції.
- Оптимізація запасів для уникнення надлишкових витрат та запобігання дефіциту ресурсів, що може спричинити збої у виробництві.

5. Контроль якості:

- Забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам якості.
- Проведення перевірок та тестувань на всіх етапах виробничого процесу, виявлення дефектів та впровадження коригувальних заходів.

6. Прийняття рішень:

- Розробка та впровадження стратегічних та тактичних рішень для оптимізації виробничих процесів.
- Використання аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо покращення ефективності та продуктивності.

7. Моніторинг та оцінка:

- Постійний моніторинг виконання виробничих планів та досягнення встановлених цілей.
- Оцінка результатів виробничої діяльності та впровадження коригувальних заходів для покращення процесів.

Таким чином, підсистема планування та контролю є основою для ефективного управління всією операційною системою. Вона забезпечує гармонізацію всіх підсистем, сприяє досягненню високих показників продуктивності та якості, а також допомагає організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Дана підсистема виконує важливу функцію у визначенні та управлінні майбутньою діяльністю організації. Вона розробляє детальні плани для наступних періодів, забезпечуючи, що всі операції та процеси узгоджуються із загальними цілями та стратегіями організації. Ця підсистема також здійснює контроль за виконанням прийнятих рішень, стежачи за тим, щоб вони були реалізовані відповідно до запланованих термінів і вимог[23].

Крім цього, підсистемна складова операційної системи яка пов'язана з плануванням та контролем займається визначенням стратегічних напрямків розвитку організації. Вона аналізує поточний стан і тенденції ринку, оцінює внутрішні ресурси та можливості, а також враховує зовнішні фактори, такі як економічні умови, конкурентне середовище та технологічні нововведення. На основі цього аналізу підсистема формулює довгострокові стратегії, які спрямовані на забезпечення стійкого росту і конкурентоспроможності організації.

Завдяки ефективному плануванню, організація може розподіляти свої ресурси більш раціонально, уникати перевитрат і забезпечувати високу продуктивність. Контроль за виконанням рішень дозволяє своєчасно виявляти та усувати відхилення від запланованого курсу, що сприяє стабільності та надійності діяльності. Визначення стратегічних напрямків розвитку забезпечує довгостроковий успіх, адаптацію до змін ринкового середовища та можливість впровадження інноваційних рішень.

Таким чином, підсистема планування та контролю є ключовим елементом управління організацією, яка забезпечує узгоджене та

цілеспрямоване виконання всіх операційних і стратегічних завдань, сприяючи досягненню поставлених цілей і сталому розвитку.

Складність функціонування та розвитку системного об'єкта полягає не лише в тому, що він включає численні елементи та підсистеми. Важливим аспектом є також необхідність усунення різноманітних суперечностей, які виникають під час формування структури цієї складної системи. На кожному етапі створення та розвитку системи виникають виклики, пов'язані з гармонізацією і синхронізацією взаємодії її компонентів.

У процесі побудови складної системи потрібно вирішувати конфлікти, які можуть з'являтися як на початкових стадіях проєктування, так і під час подальшої експлуатації та вдосконалення. Ці конфлікти можуть стосуватися різних рівнів функціонально-структурної організації системи, що вимагає ретельного підходу до їхнього розв'язання. Наприклад, на рівні інтеграції підсистем можуть виникати проблеми сумісності, які потребують узгодження та адаптації окремих компонентів для забезпечення їхньої ефективної взаємодії.

Крім того, розвиток системного об'єкта вимагає постійного моніторингу та оцінки його роботи для виявлення та усунення будь-яких потенційних розбіжностей, що можуть впливати на загальну ефективність системи. Це включає як технічні аспекти, так і організаційні питання, що пов'язані з управлінням ресурсами, розподілом завдань і координацією дій між різними підрозділами та командами.

Таким чином, складність управління та розвитку системного об'єкта обумовлена необхідністю балансування між численними елементами та підсистемами, а також потребою в постійному усуненні суперечностей, що виникають на різних етапах та рівнях його функціонування. Цей процес вимагає комплексного підходу, гнучкості та здатності до адаптації, щоб забезпечити стабільність і ефективність роботи всієї системи.

1.2. Роль операційної системи в управлінні бізнесом

Операційний менеджмент, який представляє собою професійне управління операційною системою, є діяльністю, що спрямована на розробку, використання та постійне вдосконалення операційних систем, на фундаменті яких створюються основні продукти або надаються послуги компанії. Подібно до таких сфер бізнесу, як маркетинг і фінанси, операційний менеджмент є окремою галуззю, що володіє чітко вираженими управлінськими функціями.

Операційний менеджмент передбачає як ефективне, так і раціональне управління всіма операціями компанії. Ефективність у цьому контексті визначається як здатність досягати цілей які поставлені для досягнення системою, що в загальному сенсі означає задоволення потреб клієнтів. Раціональність, у свою чергу, полягає в досягненні цих цілей з використанням мінімальної кількості ресурсів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити продуктивність[16].

Основні завдання операційного менеджменту включають планування, організацію, координацію та контроль за виробничими процесами. Це включає розробку стратегій для оптимізації використання ресурсів, вдосконалення технологій виробництва, впровадження нових методів управління та підвищення якості продукції або послуг. Операційний менеджмент також забезпечує безперебійне функціонування виробничих систем, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Крім того, операційний менеджмент відіграє ключову роль у впровадженні інновацій та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Він допомагає компанії швидко реагувати на нові виклики та можливості, забезпечуючи її стійкий розвиток та здатність задовольняти потреби споживачів у довгостроковій перспективі. Раціональне використання ресурсів не лише знижує витрати, але й сприяє екологічній стійкості, що стає все більш важливим фактором у сучасному бізнесі[32].

Таким чином, операційний менеджмент є важливою складовою управління бізнесом, яка забезпечує ефективне та раціональне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії. Він допомагає підтримувати високу якість продукції або послуг, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити задоволення потреб клієнтів, що є ключовими аспектами успішного функціонування будь-якої організації[38].

Операційна система відіграє ключову роль в управлінні бізнесом, забезпечуючи ефективне функціонування всіх аспектів діяльності організації. Її роль охоплює кілька важливих функцій та впливів:

Операційна система забезпечує ефективне управління всіма ресурсами бізнесу, включаючи людські ресурси, матеріали, фінанси та інформаційні потоки. Вона допомагає оптимізувати використання цих ресурсів для досягнення максимального результату при мінімальних витратах.

Операційна система підтримує процеси планування та контролю, які є критично важливими для досягнення стратегічних цілей організації. Вона допомагає розробляти довгострокові та короткострокові плани, контролювати їх виконання та вчасно виявляти відхилення від планів для прийняття коригувальних дій.

Завдяки автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, операційна система сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності виробничих процесів. Вона дозволяє зменшити час і витрати на виконання рутинних завдань, що звільняє ресурси для більш стратегічних ініціатив.

Операційна система відіграє важливу роль у забезпеченні якості продукції або послуг, що надаються бізнесом. Вона допомагає впроваджувати стандарти якості, контролювати їх дотримання та здійснювати моніторинг показників якості на всіх етапах виробничого процесу.

Операційна система забезпечує доступ до актуальної та точної інформації, яка необхідна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона допомагає збирати, зберігати, обробляти та аналізувати дані,

що дозволяє керівникам отримувати цінну аналітичну інформацію для стратегічного планування та оперативного управління.

Операційна система допомагає бізнесу швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як зміни в попиті, нові регуляторні вимоги або поява нових технологій. Вона забезпечує гнучкість та адаптивність бізнес-процесів, що дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та ефективною в умовах змін.

Операційна система грає важливу роль у забезпеченні безпеки бізнесу. Вона впроваджує заходи для захисту даних, інформаційних систем і фізичних активів від різних загроз, включаючи кібератаки, шахрайство та технічні збої.

Таким чином, операційна система є фундаментальною складовою управління бізнесом, забезпечуючи ефективну координацію та оптимізацію всіх аспектів діяльності організації. Вона сприяє підвищенню продуктивності, якості, гнучкості та безпеки, що є ключовими факторами для успішного розвитку та досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Операційна система включає п'ять ключових компонентів операційного менеджменту, відомих як "5P" управління виробництвом. Ці компоненти базуються на п'яти основних англійських термінах: персонал (People), заводи (Plants), матеріали та комплектуючі вироби (Parts), процеси (Processes) та системи планування і управління (Planning and Control Systems) (рис.1.2) [2].

1. Персонал (People). Персонал є центральним елементом будь-якої операційної системи. Сюди входять усі працівники, які беруть участь у виробничих процесах, від керівників і менеджерів до технічного та обслуговуючого персоналу. Важливим аспектом є управління людськими ресурсами, яке включає наймання, навчання, мотивацію та розвиток персоналу, забезпечуючи ефективну та продуктивну роботу команди.

2. Заводи (Plants): Заводи або виробничі майданчики становлять фізичну інфраструктуру, де відбуваються всі виробничі операції. Це включає будівлі, виробничі цехи, обладнання та інші технічні засоби, необхідні для

створення продукції. Ефективне управління заводами включає оптимізацію використання простору, технічне обслуговування обладнання та забезпечення безпеки праці.

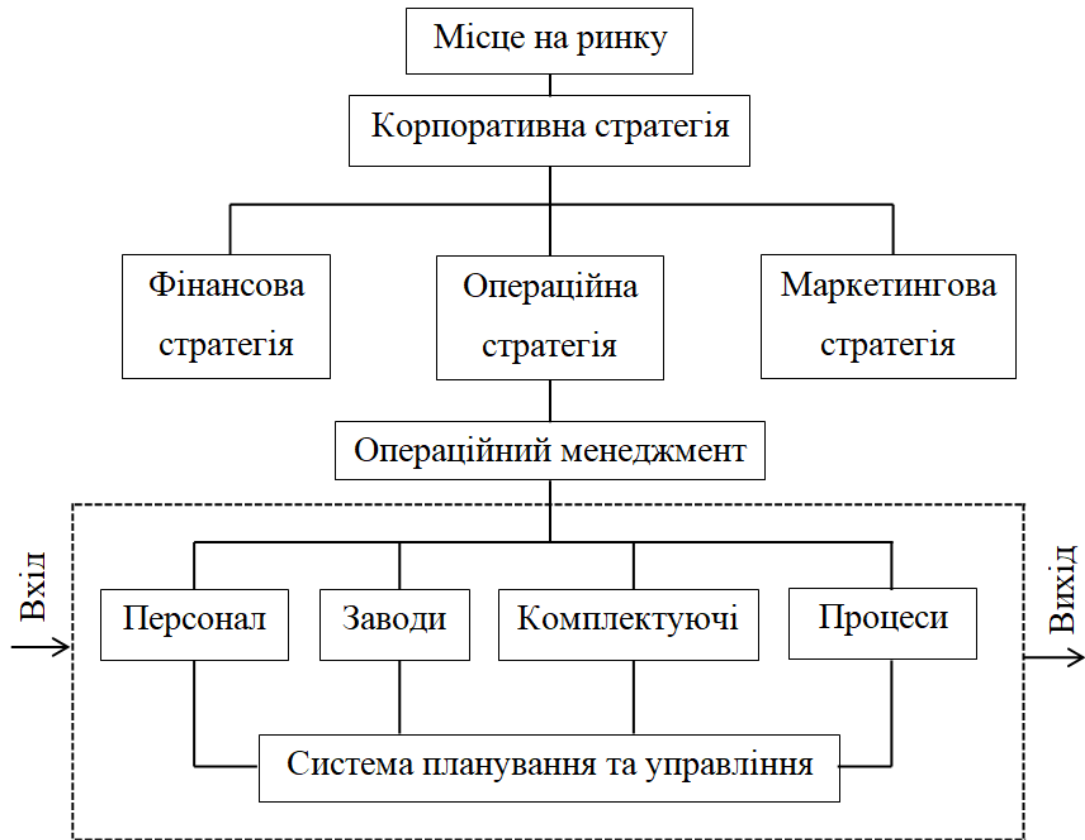


Рис. 1.2. Макет операційної системи в системі операційного менеджменту

3. Матеріали та комплектуючі вироби (Parts): Матеріали і комплектуючі вироби є важливими ресурсами, що використовуються у виробничих процесах. Це включає сировину, напівфабрикати, деталі та інші компоненти, необхідні для виготовлення кінцевої продукції. Управління матеріальними ресурсами охоплює закупівлю, зберігання, облік і контроль запасів, а також оптимізацію логістичних процесів.

4. Процеси (Processes). Процеси охоплюють всі технологічні та операційні процедури, що використовуються для перетворення матеріалів і ресурсів у готову продукцію або послуги. Це включає проєктування процесів,

їх стандартизацію, автоматизацію та постійне вдосконалення. Ефективне управління процесами сприяє підвищенню продуктивності, якості та гнучкості виробництва.

5. Системи планування і управління (Planning and Control Systems)
Системи планування та управління включають всі методи і засоби, що використовуються для координації та контролю виробничих операцій. Це включає розробку виробничих планів, розподіл ресурсів, моніторинг виконання завдань і коригування планів у разі необхідності. Ефективні системи планування та управління допомагають досягати стратегічних цілей, забезпечуючи синхронізацію всіх елементів операційної системи.

Таким чином, операційна система складається з комплексного набору елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування виробничих процесів. Управління цими елементами дозволяє організації досягати високої продуктивності, якості продукції та задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ВИЗНАЧАЛЬНИХ УМОВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ТОВАРИСТВА

2.1. Організаційні та економічні умови діяльності товариства

Для проведення детального проблемного аналізу діяльності підприємства було прийняте рішення і досягнуто домовленості про обрання товариства з обмеженою відповідальністю "Колос". Дане підприємство знаходиться в селі Романки, що є частиною Покровської селищної об'єднаної територіальної громади, розташованій в Синельниківському районі Дніпропетровської області. ТОВ "Колос" було офіційно зареєстроване в березні 2000 року.

Усі виробничі потужності підприємства, адміністративний корпус, а також земельні ділянки, що обробляються, знаходяться в селі Романки. Це сприяє зручному та ефективному веденню господарської діяльності, оскільки всі необхідні ресурси та виробничі процеси сконцентровані в одному місці.

Також слід зазначити, що підприємство розташоване на відстані 13 км від адміністративного центру громади, близько 70 км від районного центру та 112 км до адміністративного центру області – міста Дніпро. Ці відстані свідчать про відносну близькість "Колосу" до ключових адміністративних та транспортних вузлів, що значно полегшує логістичні операції, постачання необхідних ресурсів і збут продукції, а також сприяє розвитку економічних зв'язків з іншими регіонами.

Таким чином, обрання ТОВ "Колос" для проведення проблемних досліджень на основі його матеріалів є виправданим, оскільки його географічне розташування, наявність виробничих потужностей та історія діяльності надають можливість для всебічного аналізу та виявлення ключових аспектів управління сільськогосподарським підприємством.

Організаційно-економічна характеристика розміщення ТОВ "Колос"

ТОВ "Колос" розташоване у стратегічно вигідному місці, що значно полегшує організацію логістичних процесів та транспортне забезпечення. Підприємство знаходиться в селі Романки, яке є частиною Покровської селищної об'єднаної територіальної громади в Синельниківському районі Дніпропетровської області.

Транспортна інфраструктура

Завдяки близькому розташуванню до важливих автомобільних магістралей, ТОВ "Колос" має зручний доступ до ринків збуту та постачальників. Підприємство знаходиться неподалік від автотраси Дніпро – Мелітополь (Т-0401), що зв'язує Дніпропетровську та Запорізьку області. І має вихід до інших зручних транспортних шляхів

Крім автомобільного транспорту, підприємство має доступ до залізничних перевезень. За 9 км від території підприємства, щоправда в абсолютно протилежні боки розташовані дві залізничні станції "Мечетна" і Чаплино, що належить до Придніпровської залізниці. Це забезпечує додаткові можливості для транспортування великих обсягів продукції, що є важливим для економічної діяльності підприємства.

Стратегічно вигідне розташування ТОВ "Колос" надає підприємству численні переваги:

- Ефективна логістика. Близькість до важливих автомобільних та залізничних шляхів сприяє швидкому та ефективному транспортуванню продукції. Це дозволяє зменшити логістичні витрати та забезпечити своєчасне постачання продукції до споживачів.

- Доступ до ринків. Зручне транспортне сполучення забезпечує легкий доступ до основних ринків збуту як всередині України, так і за її межами. Це сприяє розширенню ринків збуту та збільшенню обсягів реалізації продукції, що є важливим для зростання підприємства.

- Гнучкість у виборі транспорту. Можливість використовувати як автомобільний, так і залізничний транспорт забезпечує підприємству

гнучкість у виборі способів перевезення, що дозволяє оптимізувати витрати на логістику та підвищити ефективність перевезень.

- Конкурентні переваги. Вигідне розташування та ефективна транспортна інфраструктура надають ТОВ "Колос" конкурентні переваги перед іншими підприємствами. Це сприяє зміцненню позицій на ринку, підвищенню рентабельності та стабільності бізнесу.

Таким чином, положення ТОВ "Колос" має гарні передумови для підвищення ефективності його діяльності, створюючи всі необхідні умови для успішного функціонування та розвитку. Завдяки цим факторам, підприємство має можливість не лише ефективно виконувати поточні операції, але й реалізовувати стратегічні плани зростання та розвитку.

Оскільки основним видом діяльності досліджуваного товариства є сільськогосподарське виробництво, то важливим буде дослідження і природно-кліматичних умов. Кліматичні умови регіону характеризуються помірно-континентальним кліматом з холодними зимами і спекотним, дуже часто засушливим літом. При цьому річна кількість опадів становить від 360 до 420 мм, причому більшість опадів припадає на літній період у вигляді зливових дощів. Це знижує їхню ефективність для сільськогосподарських потреб, оскільки опади випадають нерівномірно.

Кліматичні умови також відзначаються сезонними заморозками. Перші заморозки можуть з'явитися вже у вересні, тоді як останні можуть тривати аж до травня. Ці погодні умови потребують ретельного планування агротехнічних заходів, щоб мінімізувати негативний вплив на врожайність.

Зимові місяці в регіоні досить суворі, з низькими температурами, які можуть впливати на зимуючі культури і структуру ґрунту. Літні місяці, навпаки, характеризуються високими температурами і частими засухами, що вимагає від сільськогосподарських підприємств впровадження систем зрошення та використання засухоустійких культур.

Загалом, кліматичні умови регіону вимагають від аграріїв адаптації технологій вирощування сільськогосподарських культур та постійного

моніторингу погодних змін для своєчасного реагування на кліматичні виклики. Це включає як застосування сучасних методів зрошення, так і впровадження практик збереження вологи в ґрунті, що є критично важливим для забезпечення стабільної врожайності в умовах нерівномірного випадання опадів.

Для успішної діяльності сільськогосподарського товариства важливо забезпечити наявність та ефективне використання кількох ключових ресурсів. Ось основні ресурси, які мають вирішальне значення:

1. Земельні ресурси: родючі землі є основою сільськогосподарського виробництва. Важливо забезпечити якісний ґрунт, придатний для вирощування різних культур, а також раціональне використання землі, зокрема через ротацію культур і застосування добрив.

2. Водні ресурси: доступ до водних ресурсів є критичним, особливо в регіонах з засушливим кліматом. Системи зрошення допомагають підтримувати врожайність у посушливі періоди. Важливо також впроваджувати технології збереження води та ефективного використання наявних водних ресурсів.

3. Трудові ресурси: кваліфіковані працівники є важливим аспектом успішного сільськогосподарського виробництва. Це включає як польових робітників, так і фахівців з агрономії, механізації, управління та інших сфер. Навчання та розвиток персоналу допомагають підвищувати ефективність праці.

4. Машини та обладнання: сучасна сільськогосподарська техніка, така як трактори, комбайни, системи зрошення та інше обладнання, сприяє підвищенню продуктивності та ефективності виробництва. Регулярне обслуговування та оновлення техніки є необхідними для підтримки високих стандартів роботи.

5. Фінансові ресурси: достатнє фінансування дозволяє інвестувати у розвиток підприємства, закупівлю насіння, добрив, техніки, а також покриття

операційних витрат. Доступ до кредитів та фінансових інструментів допомагає підтримувати стійкість та зростання бізнесу.

6. Насінневий матеріал: високоякісне насіння є основою для отримання високих врожаїв. Використання сертифікованого та адаптованого до місцевих умов насінневого матеріалу забезпечує кращу стійкість до хвороб та несприятливих погодних умов.

7. Добрива та засоби захисту рослин: використання добрив сприяє підвищенню родючості ґрунту та врожайності культур. Засоби захисту рослин допомагають боротися з шкідниками та хворобами, що є важливим для збереження врожаю.

8. Інформаційні ресурси: доступ до агрономічної інформації, прогнозів погоди, ринкових даних та новітніх технологій є важливим для прийняття обґрунтованих рішень. Впровадження інформаційних систем та технологій сприяє оптимізації управління підприємством.

9. Інфраструктурні ресурси: розвинена інфраструктура, включаючи складські приміщення, транспортні засоби, дороги та електропостачання, забезпечує безперебійне функціонування всіх виробничих процесів.

Таким чином, забезпечення сільськогосподарського товариства всіма цими ресурсами є досить важливим для досягнення високої продуктивності, стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Дослідимо ситуацію по нашому товариству, щодо забезпеченості цими ресурсами.

Розпочнемо з одного з основних, можна сказати системо утворюючого і базисного – земельних ресурсів. ТОВ «Колос» не має своїх власних земель, всі території орендує для здійснення основного виду діяльності (табл..2.1).

Детально розглянувши дані в таблиці, можемо зробити висновки, що ТОВ «Колос» має стабільну забезпеченість земельними ресурсами протягом останніх п'яти років, площі угідь суттєво не змінювались.

Загальна площа земельних угідь товариства залишалася відносно стабільною, з невеликим збільшенням у 2020 році і подальшим незначним

зменшенням у 2022 році. За останні п'ять років площа земель залишилася практично незмінною, склавши 100% від початкової площі.

Таблиця 2.1

Забезпеченість земельними ресурсами товариства «Колос»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Загальна площа земельних угідь, га	1893,8	1897,4	1897,2	1894,2	1894,2	100,0
землі сільськогосподарського призначення, га	1886,3	1889,2	1889,8	1886,7	1886,7	100,0
в т.ч рілля	1848,2	1851,2	1853,1	1853,1	1853,1	100,3
природні луки	7,35	7,35	5,21	5,21	5,21	71,2
площа під садом	31,24	31,24	31,24	28,36	28,36	90,7

Площа земель сільськогосподарського призначення також залишалася стабільною протягом аналізованого періоду, з невеликим зростанням у 2020 році та поверненням до початкових показників у 2022 році. Площа ріллі зазнала невеликого збільшення, з 1848,2 га у 2019 році до 1853,1 га у 2021-2023 роках. Це свідчить про покращення умов для вирощування сільськогосподарських культур, із загальним зростанням на 0,3% за аналізований період. Площа природних луків зменшилася з 7,35 га у 2019 році до 5,21 га у 2021 році, залишаючись на цьому рівні до 2023 року. Це зниження склало 28,8% від площі 2019 року, що свідчить про переорієнтацію земель на інші сільськогосподарські потреби.

Площа земель під садом залишалася стабільною до 2022 року, коли зменшилася до 28,36 га і залишилася на цьому рівні до 2023 року. Це зменшення склало 9,3% від початкової площі, що вказує на зміни в структурі використання земель.

Аналіз земельних ресурсів товариства «Колос» показує, що загальна площа земельних угідь та площа земель сільськогосподарського призначення

залишалися стабільними з незначними змінами протягом 2019-2023 років. Водночас, площа ріллі дещо зросла, тоді як площі природних луків та садів зазнали зменшення. Ці зміни можуть свідчити про адаптацію підприємства до змін у сільськогосподарських потребах та умовах.

Наступними є водні ресурси, які товариство не використовує через специфіку власної діяльності.

Важливим є трудові ресурси (табл.2.2.)

Таблиця 2.2

Наявність працівників та показники їх роботи у товаристві «Колос»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Середньо річна кількість працівників, чол.	41	39	35	33	24	58,5
з них в с.-г. виробництві	37	35	31	29	20	54,1
Відпрацьовано, тисяч люд.-год.	64,9	62,5	56,2	49,2	41,7	77,7
Річний запас робочого часу, тис.люд.-год.	77,3	73,5	65,9	64,3	46,7	58,5
Коефіцієнт використання робочого часу	0,88	0,88	0,95	0,90	1,17	132,7
Середньорічний розмір оплати праці 1 працівника, тис. грн	48,4	51,9	75,5	93,1	112,6	232,5
Середньорічна продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	212,8	223,7	295,8	324,8	524,5	246,4

Аналіз кадрової забезпеченості та ефективності роботи працівників товариства «Колос» за останні п'ять років показує значні зміни у структурі та показниках праці. Протягом періоду дослідження кількість робітників скоротилась на 41,5%, що зумовлено оптимізацією штату які знижують потребу у робочій силі. Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, також значно зменшилася – на 45,9% від базового року, що свідчить про суттєве скорочення персоналу у цій галузі. Загальна кількість відпрацьованих годин зменшилася на 22,3%, що є результатом скорочення кількості робітників або зміни в організації робочого часу.

Річний формальний фонд робочого часу скоротився на 41,5%, що відповідає скороченню середньорічної кількості працівників. Коефіцієнт використання часу роботи збільшився на 32,7% за аналізований період, що свідчить про підвищення навантаження на одного працівника.

Середньорозрахунковий обсяг оплати праці 1 робітника збільшився на 132,5%, що відображає підвищення заробітних плат на протязі періоду дослідження. Середньорозрахункова продуктивність 1 робітника збільшилась на 146,4%, це є більше результатом скорочення кількості працівників.

Аналіз показників праці у товаристві «Колос» за останні п'ять років показує значні зміни у кількості працівників, відпрацьованому часі та продуктивності праці. Зменшення чисельності працівників супроводжується підвищенням коефіцієнта використання робочого часу, зростанням середньорічного розміру оплати праці та суттєвим збільшенням продуктивності праці. Це свідчить про те, що товариство «Колос» зосередилося на підвищенні ефективності роботи та оптимізації використання ресурсів, що дозволяє досягати високих показників при меншій кількості працівників.

В подальшому розглянемо забезпеченість основними засобами виробництва, сучасна сільськогосподарська техніка, така як трактори, комбайни, системи зрошення та інше обладнання, сприяє підвищенню продуктивності та ефективності виробництва (табл.2.3).

Провівши аналіз основних виробничих засобів та їх використання в товаристві «Колос» за останні п'ять років показує значні зміни в ефективності та вартості основних засобів. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 5,9% за останні п'ять років, що вказує на поступове оновлення та модернізацію виробничих засобів. Вартість виробництва продукції значно зросла на 129,9%, що вказує на підвищення продуктивності та збільшення обсягів виробництва. Фондооснащеність виробництва зросла на 5,9%, що свідчить про покращення забезпеченості виробничими засобами.

Таблиця 2.3

Наявність основних виробничих засобім

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	20420,2	19921,2	21753,2	22386,4	21637,8	105,9
Вартість виробництва продукції, всього, тис. грн	5474,2	8726,4	10349,2	7432,6	12587,8	229,9
Фондооснащеність виробництва, тис.грн	10,8	10,5	11,5	11,9	11,5	105,9
Фондоозброєність, тис.грн	498,1	510,8	621,5	678,4	901,6	181,0
Фондовіддача, грн	0,26	0,43	0,47	0,33	0,58	217,0
Фондомісткість, грн	3,7	2,2	2,1	3,0	1,7	46,1

Фондоозброєність зросла на 81%, що вказує на значне підвищення забезпеченості працівників основними засобами виробництва. Фондовіддача зросла на 117%, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Фондомісткість знизилася на 53,9%, що вказує на зменшення витрат на основні засоби на одиницю продукції.

Аналіз забезпеченості основними виробничими засобами ТОВ «Колос» показує позитивну динаміку у зростанні вартості основних засобів, підвищенні продуктивності праці та ефективності використання виробничих засобів. Зростання фондоозброєності та фондовіддачі свідчить про ефективне використання ресурсів та покращення забезпеченості працівників необхідними засобами для підвищення продуктивності. Зниження фондомісткості також вказує на раціоналізацію витрат на основні засоби, що сприяє підвищенню загальної ефективності виробництва.

Фінансові ресурси товариства в першу чергу залежать від результатів власної діяльності, оскільки така організаційно-правова форма як товариство з обмеженою відповідальністю не сприяє суттєвій інвестиційній

привабливості. Розглянемо економічні результати діяльності товариства (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Економічні результати діяльності товариства «Колос»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 до 2019,%
Вартість валової виготовленої продукції, тис. грн.	5473,87	8726,32	10349,21	7432,59	12587,88	229,96
продукція рослинництва	3493,71	7763,20	9503,91	6627,17	11634,34	333,01
продукція тваринництва	1980,16	963,12	845,30	805,42	953,54	48,15
Виробництво валової продукції одним працівником (в середньому), тис. грн	212,83	223,68	295,69	324,77	524,51	246,45
Чистий прибуток, тис.грн	1282,4	2175,6	3990,4	1464,2	788,3	61,47
Рівень рентабельності, %	15,52	18,27	31,24	14,92	6,11	-9,41

В результаті аналізу економічних показників діяльності товариства «Колос» за останні п'ять років видно значні зміни у виробничих і фінансових показниках підприємства. Загальна вартість валової виготовленої продукції зросла на 129,96% за останні п'ять років, що свідчить про значне збільшення обсягів виробництва. Вартість продукції рослинництва зросла на 233,01%, що вказує на суттєве збільшення виробництва у цій галузі. Вартість продукції тваринництва знизилася на 51,85%, що свідчить про значне зменшення обсягів виробництва у цій галузі. Продуктивність праці одного працівника зросла на 146,45%, що свідчить про значне підвищення ефективності праці. Чистий прибуток знизився на 38,53% від 2019 року до 2023 року, що вказує на зменшення фінансової ефективності підприємства у 2023 році. Рівень рентабельності знизився на 9,41 процентних пунктів, що свідчить про погіршення прибутковості підприємства і нижчу окупність інвестованого капіталу.

Економічні результати діяльності товариства «Колос» за останні п'ять років показують значне зростання вартості валової виготовленої продукції та продукції рослинництва, проте відбулося суттєве зниження у виробництві

продукції тваринництва. Продуктивність праці значно зросла, однак чистий прибуток і рівень рентабельності суттєво знизилися. Це вказує на необхідність подальшого аналізу та оптимізації витрат, а також пошуку нових шляхів підвищення фінансової стабільності та прибутковості підприємства.

2.2. Характеристика товариства як виробничої/операційної системи

Операційна діяльність підприємства охоплює сукупність процесів і дій, які безпосередньо пов'язані з його сільськогосподарською діяльністю. Це включає всі операції, що задіяні на виробництві товарів чи наданні послуг. Основними компонентами цієї діяльності є закупівля сировини, виробничі процеси, зберігання продукції, її реалізація. Результати основної діяльності відображаються у продуктивності, ефективності та прибутковості підприємства. Вона є фундаментальним елементом функціонування підприємства, безпосередньо впливаючи на результативні фінансові показники та конкурентоздатність товариства.

Сільськогосподарське виробництво має специфічні риси, такі як сезонність, залежність від погодних умов, потреба в ефективному використанні землі та водних ресурсів. Управління в цій галузі вимагає особливої уваги до планування сільськогосподарських циклів, управління ресурсами, підтримки технологічних процесів і забезпечення стабільності виробництва. Врахування цих аспектів дозволяє підвищити ефективність і стабільність роботи сільськогосподарських підприємств, що в свою чергу позитивно впливає на їх фінансові результати та конкурентоспроможність.

Таким чином, операційна діяльність і ефективне оперативне управління є ключовими факторами успішного функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах сучасної економіки України. Розуміння специфіки

аграрного сектора і впровадження адаптованих управлінських методів дозволяють підвищити ефективність діяльності та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Управлінські методи повинні враховувати специфіку аграрного виробництва, щоб максимально використовувати доступні ресурси та адаптуватися до змінних умов. Це включає впровадження сучасних технологій, оптимізацію виробничих процесів, постійний моніторинг і аналіз ефективності діяльності, а також розвиток інноваційних підходів до управління. Врахування цих факторів сприятиме підвищенню стійкості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку.

Підприємство можна розглядати як складну операційну систему, яка включає різноманітні компоненти та підсистеми, що взаємодіють між собою для досягнення спільних цілей. Ось основні характеристики підприємства як операційної системи:

- Підприємство складається з різних підсистем (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом), які об'єднані спільними цілями. Всі ці підсистеми взаємодіють між собою, забезпечуючи досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

- Підприємство отримує різноманітні вхідні ресурси, такі як сировина, матеріали, енергія, інформація, фінансові ресурси та робоча сила. Ці ресурси необхідні для здійснення виробничих та інших операцій.

- Вхідні ресурси перетворюються у вихідні продукти або послуги через різноманітні виробничі та управлінські процеси. Це включає виробництво, обробку, зберігання, транспортування, маркетинг та продаж продукції.

- Вихідні результати операційної системи підприємства включають готову продукцію або послуги, що поставляються на ринок, а також інформацію, фінансові звіти та інші управлінські дані.

- Ефективна операційна система підприємства забезпечує наявність механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють оцінювати ефективність

операцій, виявляти проблеми та вносити необхідні корективи. Зворотний зв'язок може бути отриманий від клієнтів, внутрішніх процесів та зовнішнього середовища.

- Підприємство як операційна система функціонує для досягнення визначених цілей і завдань, які можуть включати отримання прибутку, завоювання ринкових часток, забезпечення високої якості продукції або послуг, задоволення потреб клієнтів, соціальну відповідальність та стійкий розвиток.

- Підприємство має визначену організаційну структуру, яка включає різні рівні управління та підрозділи. Ця структура сприяє чіткій координації і контролю за операціями, а також ефективному розподілу ресурсів і обов'язків між працівниками.

- Підприємство використовує сучасні технології та інновації для підвищення ефективності своїх операційних процесів. Впровадження нових технологій допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним і реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

- Операційна система підприємства включає ефективне управління інформаційними потоками. Це стосується збору, зберігання, обробки та аналізу даних, які необхідні для прийняття управлінських рішень і забезпечення оперативної діяльності.

- Операційна система підприємства повинна бути адаптивною і гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як ринкові умови, законодавчі вимоги, технологічні інновації та конкурентні виклики.

- Ефективність і продуктивність операційної системи підприємства вимірюються через показники, такі як витрати, доходи, прибутковість, якість продукції, швидкість обслуговування клієнтів та інші. Висока ефективність і продуктивність сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

- Підприємство повинно мати системи контролю та управління ризиками, які допомагають ідентифікувати, оцінювати і мінімізувати ризики,

пов'язані з операційною діяльністю, фінансами, безпекою та іншими аспектами функціонування.

Підприємство як операційна система є складною, динамічною та інтегрованою структурою, що об'єднує різноманітні процеси, ресурси та підсистеми для досягнення своїх цілей. Ефективне управління цією системою вимагає постійного моніторингу, аналізу та оптимізації всіх її складових, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і досягати стійкого розвитку в умовах сучасної економіки.

Організація операційної системи підприємства, що займається виробництвом матеріальної продукції, може значно відрізнитися залежно від вибору моделі управління операційними процесами. Моделей виділяють чотири, в кожній з моделей є свої переваги та обмеження, які впливають на ефективність виробничих операцій, рівень запасів та здатність підприємства швидко реагувати на зміни в попиті. Впровадження оптимальної моделі управління дозволяє підприємству досягти високих показників продуктивності, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку[34].

Кожна з цих моделей характеризується різною роллю запасів у забезпеченні безперебійної діяльності підприємства. Досліджуване підприємство ТОВ «Колос» застосовує одну з цих моделей для оптимізації своїх виробничих процесів.

1. Модель "Виробництво на склад" (Make-to-Stock) [34].

Ця модель передбачає виробництво продукції для створення запасів, які зберігаються на складі до моменту продажу. Основна мета - забезпечити наявність готової продукції, яка може бути негайно доставлена замовникам. Запаси відіграють ключову роль у цій моделі, оскільки дозволяють задовольнити попит споживачів швидко та ефективно.

2. Модель "Виробництво під замовлення" (Make-to-Order) [34].

Виробництво продукції за цією моделлю починається тільки після отримання замовлення від клієнта. Це дозволяє знизити обсяги запасів та

уникнути витрат, пов'язаних з утриманням складських приміщень. Основна перевага моделі полягає у можливості максимально адаптувати продукцію під специфічні вимоги клієнта, що підвищує її цінність для кінцевого споживача.

3. Модель "Збірка на замовлення" (Assemble-to-Order) [34].

У цій моделі підприємство виготовляє основні компоненти продукції заздалегідь, зберігаючи їх у вигляді напівфабрикатів. Остаточна збірка виконується після отримання конкретного замовлення. Це дозволяє скоротити час виконання замовлення та підвищити гнучкість виробництва, одночасно зберігаючи низькі обсяги готової продукції на складі.

4. Модель "Виробництво за попитом" (Engineer-to-Order) [34].

Ця модель передбачає розробку та виробництво продукції на основі індивідуальних вимог замовника. Процес починається з проектування, потім йде виробництво, що дозволяє максимально врахувати потреби клієнта. Хоча ця модель може вимагати більше часу та ресурсів, вона забезпечує високу ступінь кастомізації та задовольняє специфічні вимоги замовників.

Впровадження моделей управління на досліджуваному підприємстві

ТОВ «Колос» застосовує першу з вищезазначених моделей управління операційними процесами для оптимізації своєї виробничої діяльності. Вибір конкретної моделі залежить від ряду факторів, включаючи тип продукції, особливості ринку, вимоги клієнтів та стратегічні цілі підприємства.

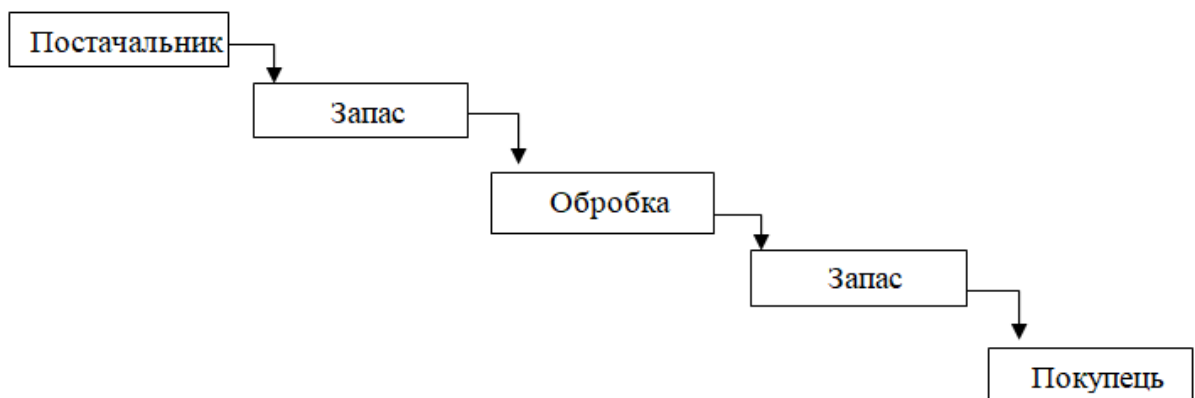


Рис.2.1. Модель за якою працює операційна системи ТОВ «Колос»

Запропонована модель управління спрощує загальний процес керування, оскільки використання запасів дозволяє ізолювати різні етапи виробництва один від одного. Такий підхід забезпечує стабільність і безперервність виробничого процесу, мінімізуючи ризики, пов'язані з коливаннями та збої.

Однак, поряд із перевагами, ця модель має і свої обмеження та проблеми. Однією з основних проблем є висока вартість збереження запасів. Витрати на утримання великих обсягів запасів можуть стати суттєвим тягарем для підприємства, адже вони включають витрати на складські приміщення, охорону, обслуговування та зниження якості продукції з часом.

Незважаючи на ці недоліки, використання запасів у цій моделі служить своєрідною страховкою проти ризиків, що дозволяє ізолювати виробничі процеси від зовнішніх і внутрішніх впливів. Для підприємства, яке має достатні складські потужності, ці недоліки стають менш суттєвими. Наявність достатніх ресурсів для зберігання дозволяє підприємству ефективно управляти запасами, зменшуючи вплив високих витрат на загальну продуктивність і рентабельність.

Таким чином, обрана модель управління, що передбачає створення значних запасів, виявляється ефективною для підприємства, яке має достатні складські можливості. Вона забезпечує стабільність виробництва, мінімізує ризики та дозволяє підтримувати безперебійний виробничий процес, навіть у випадку коливань попиту чи збоїв у постачанні.

Основною виробничою/операційною діяльністю ТОВ «Колос» є виробництво сільськогосподарської продукції, в основному це продукція рослинництва, рільництва. Звернемо більш детальну увагу саме до цього виду діяльності. Зокрема результативним якісним показником виробництва продукції рослинництва є урожайність (рис.2.2.).

Графік демонструє динаміку урожайності чотирьох основних культур (озима пшениця, ярий ячмінь, кукурудза на зерно, соняшник) на протязі п'яти років: дослідження.

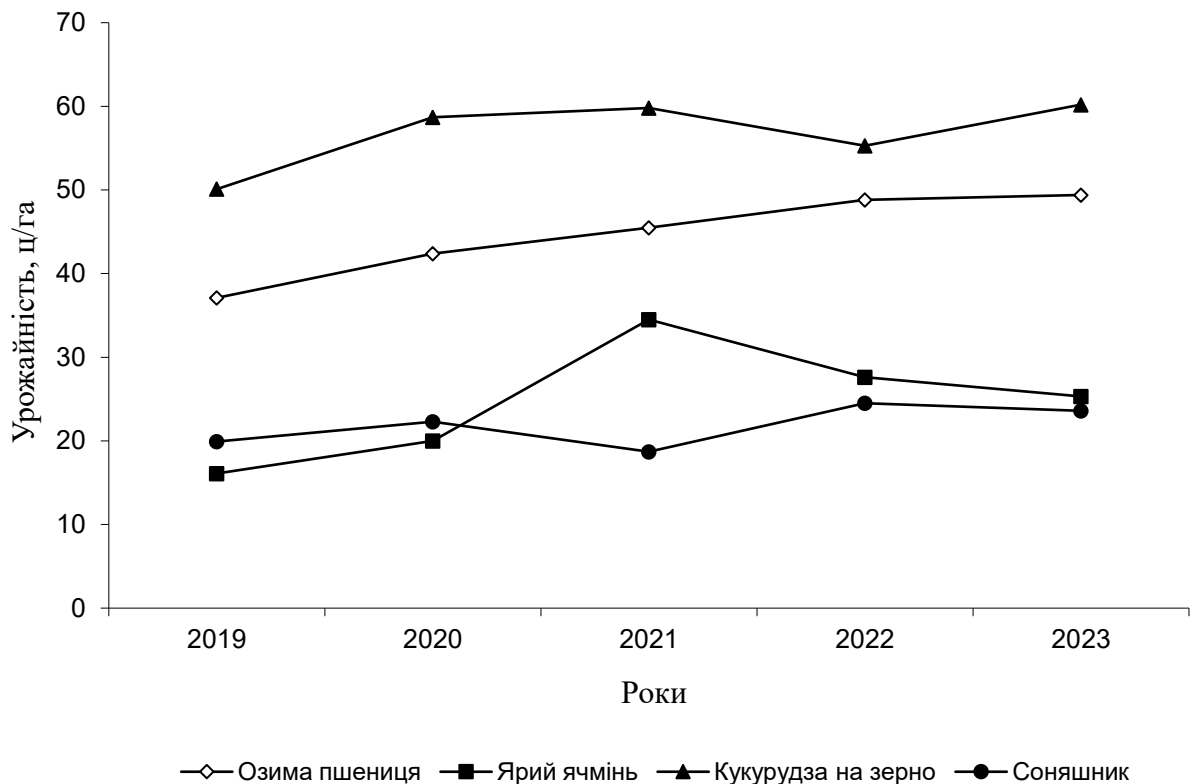


Рис. 2.2. Динаміка урожайності в ТОВ «Колос» основних культур

Урожайність озимої пшениці показала стабільне зростання з 2019 по 2021 рік, дещо сповільнившись у 2022 та 2023 роках. Відбулося це в результаті покращення агротехнічних заходів, але більше за сприятливих погодних умов в період 2019-2021 років, після чого стабілізація на високому рівні.

Урожайність ярого ячменю також показала значне зростання в 2021 році, досягнувши піку, але потім знизилася у 2022 та 2023 роках. Такі коливання пов'язані з погодними умовами, змінами в технологіях вирощування або впливом шкідників та хвороб.

Урожайність кукурудзи на зерно є найвищою серед усіх культур і стабільний позитивний приріст. Маємо результатом впровадження сучасних сортів, оптимізації агротехніки або використання систем зрошення.

Урожайність соняшнику показала значне коливання з піком у 2021 році, після чого відбулося зниження в 2022 та 2023 роках. Такі зміни можуть

бути пов'язані з нестабільними погодними умовами, впливом шкідників або недостатньою вологістю.

Озима пшениця та кукурудза на зерно демонструють стабільний або зростаючий тренд урожайності, що свідчить про успішні агротехнічні практики та сприятливі умови для цих культур. Ярий ячмінь і соняшник зазнають значних коливань у врожайності, що може вказувати на проблеми, які потребують додаткової уваги, такі як вдосконалення агротехніки, боротьба з шкідниками та оптимізація умов вирощування. Зміни врожайності, особливо різкі коливання, ймовірно, пов'язані з погодними умовами, що підкреслює важливість моніторингу та адаптації до кліматичних змін.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація операцій при виробництві сільськогосподарської продукції

Оптимізація операцій при виробництві сільськогосподарської продукції включає впровадження передових технологій, ефективне управління ресурсами та застосування сучасних методів планування і контролю. Це дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати і покращити якість продукції. Ось основні напрямки оптимізації операцій:

1. Використання сучасних агротехнологій

- Використання GPS та дронів для точного вимірювання полів, моніторингу стану рослин та управління сільськогосподарськими операціями.

- Застосування датчиків для контролю вологості ґрунту, рівня поживних речовин та інших параметрів, що впливають на врожайність.

- Впровадження автоматизованих систем для посіву, догляду за рослинами та збирання врожаю.

- Використання роботизованих систем для виконання рутинних завдань, таких як полив, підживлення та боротьба зі шкідниками.

2. Оптимізація управління ресурсами

- Впровадження крапельного зрошення та інших водозберігаючих технологій.

- Моніторинг та управління водними ресурсами для забезпечення оптимальної вологості ґрунту.

- Використання точного дозування добрив і пестицидів на основі даних про стан ґрунту та рослин.

- Впровадження інтегрованих систем захисту рослин для зменшення використання хімічних засобів.

3. Управління трудовими ресурсами

- Регулярне навчання працівників сучасним методам і технологіям сільськогосподарського виробництва.

- Мотивація та стимулювання персоналу для підвищення продуктивності праці.

- Впровадження систем управління робочим часом та завданнями для покращення координації і виконання робіт.

- Використання програмного забезпечення для планування робочих змін та розподілу ресурсів.

4. Поліпшення логістики і зберігання

- Використання сучасних логістичних систем для управління перевезеннями продукції та зменшення витрат на транспортування.

- Впровадження ефективних систем зберігання для мінімізації втрат продукції під час транспортування та зберігання.

- Впровадження систем контролю якості на кожному етапі виробничого процесу.

- Використання технологій для забезпечення простежуваності продукції від поля до кінцевого споживача.

5. Використання інформаційних технологій

- Використання аналітичних інструментів для обробки даних про виробничі процеси, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

- Прогнозування врожайності та потреб у ресурсах на основі історичних даних і сучасних технологій аналізу.

- Впровадження ERP-систем для інтеграції всіх аспектів виробничої діяльності, включаючи управління запасами, фінансами та людськими ресурсами.

- Використання хмарних рішень для забезпечення доступу до даних у реальному часі та покращення співпраці між різними підрозділами.

Оптимізація операцій при виробництві сільськогосподарської продукції вимагає комплексного підходу, що включає використання сучасних технологій, ефективне управління ресурсами та постійне вдосконалення робочих процесів. Це дозволяє підвищити продуктивність і якість продукції, зменшити витрати і забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Інноваційні підходи та адаптація до змін у зовнішньому середовищі є ключовими факторами успішного розвитку сільськогосподарського виробництва.

Подолання ключових проблем при виробництві продукції рослинництва також являється одним зі шляхів удосконалення виробництва.

Виробництво продукції рослинництва стикається з багатьма викликами, які можуть впливати на врожайність і якість продукції. Нижче наведено основні проблеми та можливі шляхи їх подолання:

1. Кліматичні зміни та погодні умови

Непередбачувані кліматичні умови, такі як посухи, заморозки, надмірні опади або сильні вітри, можуть значно впливати на врожайність.

Рішення

- Впровадження систем зрошення для забезпечення необхідної вологості ґрунту в посушливі періоди.

- Використання покривних культур для захисту ґрунту від ерозії та збереження вологи.

- Вибір сортів рослин, стійких до посухи та інших екстремальних умов.

- Використання технологій прогнозування погоди для планування агротехнічних заходів.

2. Захворювання та шкідники

Хвороби рослин і шкідники можуть знищити значну частину врожаю або знизити його якість.

- Рекомендації до дії

- Регулярний моніторинг полів на предмет виявлення хвороб і шкідників.

- Використання інтегрованих систем захисту рослин, що включають біологічні, механічні та хімічні методи боротьби.

- Застосування сівозміни для зменшення розповсюдження хвороб і шкідників.

- Використання стійких до хвороб сортів рослин.

3. Недостатня родючість ґрунтів**

Суть проблеми: Виснаження ґрунтів через інтенсивне використання без належного відновлення родючості.

- Рекомендації до дії

- Застосування органічних та мінеральних добрив для відновлення та підтримки родючості ґрунту.

- Впровадження технологій точного землеробства для оптимізації використання добрив і покращення здоров'я ґрунту.

- Використання методів консерваційного землеробства, таких як мінімальна обробка ґрунту та покривні культури.

4. Економічні фактори

Суть проблеми: Високі витрати на виробництво, коливання цін на сировину та продукцію, нестабільність ринків.

- Рекомендації до дії

- Диверсифікація виробництва для зменшення ризиків, пов'язаних із коливанням цін на окремі культури.

- Використання сучасних технологій та обладнання для підвищення ефективності виробництва і зниження витрат.

- Впровадження ефективних систем управління фінансами і ризиками, включаючи страхування врожаїв.

5. Технологічні проблеми

Суть проблеми: Відсутність сучасних технологій і обладнання, що може знижувати ефективність виробництва.

- Рекомендації до дії

- Інвестування в сучасну техніку та обладнання для обробки землі, посіву, догляду за рослинами та збирання врожаю.

- Впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами.

- Постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників для роботи з новими технологіями.

6. Вода і зрошення

Суть проблеми: Нестача водних ресурсів або неефективне використання води для зрошення.

- Рекомендації до дії

- Впровадження систем крапельного зрошення для економного використання води.

- Збирання і зберігання дощової води для використання в періоди посухи.

- Використання методів збереження вологи в ґрунті, таких як мульчування та мінімальна обробка ґрунту.

Подолання ключових проблем при виробництві продукції рослинництва вимагає комплексного підходу, що включає використання сучасних технологій, управління ресурсами та впровадження ефективних агротехнічних заходів. Постійний моніторинг умов вирощування, адаптація до змін у зовнішньому середовищі та впровадження інноваційних рішень дозволять підвищити ефективність і стабільність виробництва, забезпечуючи високу якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.

Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC), розроблена Еліяху Голдраттом, є управлінським підходом, який фокусується на виявленні та подоланні обмежень, що заважають досягненню максимальних результатів у системі. Основна ідея TOC полягає в тому, що будь-яка система має одне або

декілька обмежень, які визначають її продуктивність. Виявлення та управління цими обмеженнями дозволяє значно підвищити ефективність і результативність системи. Ось ключові аспекти та етапи концепції ТОС[26]:

Основні положення теорії обмежень

1. Система як ланцюг. Теорія обмежень розглядає організацію як ланцюг процесів і дій, де загальна продуктивність системи визначається найслабкішою ланкою, тобто обмеженням.
2. Ідентифікація обмежень. Першим кроком у застосуванні ТОС є виявлення обмеження або вузького місця в системі. Це може бути будь-який елемент, який обмежує продуктивність всього процесу, наприклад, обладнання, робоча сила, постачання або ринок.
3. Експлуатація обмежень. Після ідентифікації обмеження важливо максимально ефективно використовувати його потужності. Це включає оптимізацію роботи обмеження, щоб воно працювало з максимальною продуктивністю.
4. Підпорядкування всіх інших процесів. Інші частини системи повинні бути організовані таким чином, щоб підтримувати роботу обмеження. Це може включати перенаправлення ресурсів, зміну графіків або коригування процесів, щоб забезпечити безперебійну роботу обмеження.
5. Зняття обмежень. Якщо обмеження не може бути повністю усунено за рахунок оптимізації, необхідно розглянути можливість інвестування в додаткові ресурси або зміну процесів, щоб зняти обмеження. Це може включати оновлення обладнання, наймання додаткового персоналу або впровадження нових технологій.
6. Повернення до початку. Після зняття одного обмеження, система повинна знову бути проаналізована на наявність нових обмежень. Процес повторюється циклічно для постійного покращення продуктивності системи.

Впровадження ТОС в організацію

Впровадження теорії обмежень в організацію включає декілька етапів:

1. Визначення мети організації.Зрозуміти, що саме організація прагне досягти, і визначити ключові показники ефективності, які допоможуть оцінити прогрес.
2. Аналіз поточної ситуації.Провести всебічний аналіз існуючих процесів, виявити вузькі місця та оцінити їхній вплив на загальну продуктивність системи.
3. Розробка та впровадження плану дій.Розробити стратегії для максимального використання обмежень, підпорядкування інших процесів і зняття обмежень. Впровадити ці стратегії у практику.
4. Моніторинг і коригування.Постійно стежити за ефективністю впроваджених заходів, аналізувати результати та вносити необхідні коригування для досягнення максимальних результатів.

Переваги застосування ТОС

- Підвищення продуктивності.Виявлення та зняття обмежень дозволяє значно підвищити продуктивність системи.
- Оптимізація ресурсів.Фокусування на обмеженнях допомагає ефективніше використовувати наявні ресурси.
- Покращення координації.Підпорядкування всіх процесів досягненню оптимальної роботи обмеження покращує загальну координацію діяльності.
- Зменшення витрат.Усунення вузьких місць і оптимізація процесів дозволяють знизити витрати і підвищити ефективність виробництва.

Теорія обмежень Еліяху Голдратта є потужним інструментом для підвищення продуктивності та ефективності будь-якої організації. Вона надає систематичний підхід до виявлення та управління обмеженнями, які визначають продуктивність системи, і дозволяє організаціям досягати своїх стратегічних цілей. Використання ТОС сприяє оптимізації процесів, ефективному використанню ресурсів та постійному покращенню діяльності.

На основі цього проведемо аналіз діяльності нашого підприємства ТОВ «Колос», для цього побудуємо робочу таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

«Вузькі місця» при виробництві продукції рослинництва на ТОВ «Колос»

Бізнес-процес	Вузькі місця
Вирощування сільськогосподарських культур (соняшник, кукурудза, пшениця, ячмінь)	<ul style="list-style-type: none"> - несвоєчасний обробіток ґрунту - некоректне внесення добрив - низька якість деякої техніки та простої через її ремонт - втрати, пов'язані з погодними умовами - погана якість насіннєвого матеріалу - втрати через недостатній догляд за земельними ділянками або їх незручне розташування - прорахунки в агротехнічному плануванні
Переробка та зберігання продукції	<ul style="list-style-type: none"> - низька пропускну спроможність обладнання - втрати через недоліки складських приміщень

Для визначення перспективних напрямів розвитку підприємства в контексті вирощуваних культур буде проведено АВС-аналіз (табл. 3.2). Цей аналіз дозволить ідентифікувати продукцію, яка займає провідні позиції та сприяє успішному розвитку підприємства, а також виявити ті культури, які негативно впливають на загальну ефективність.

АВС-аналіз є методом класифікації продукції за їх значущістю для підприємства, що дозволяє чітко визначити пріоритети та сконцентрувати зусилля на найприбутковіших напрямках. Проведення цього аналізу допоможе оцінити, які культури є найбільш вагомими з точки зору обсягів виробництва та фінансових показників, а які навпаки, мають менший вплив на результати діяльності підприємства.

Результати аналізу дадуть можливість прийняти обґрунтовані рішення щодо оптимізації структури вирощуваних культур, що включатиме:

- Ідентифікацію культур, що займають лідируючі позиції. Визначення найбільш прибуткових культур, які забезпечують основну частку доходів підприємства, дозволить сконцентрувати ресурси на їх подальшому розвитку та вдосконаленні технологій вирощування.

- Виявлення культур, що тягнуть донизу. Аналіз дозволить виявити ті культури, які не є ефективними з точки зору виробництва та фінансів. Це допоможе прийняти рішення щодо можливого скорочення або зміни підходів до їх вирощування.

- Розробка стратегій розвитку. На основі отриманих даних будуть розроблені стратегії розвитку підприємства, які включатимуть оптимізацію асортименту вирощуваних культур, впровадження інноваційних технологій, покращення управління ресурсами та підвищення загальної ефективності.

Проведення ABC-аналізу забезпечить підприємство чітким розумінням пріоритетних напрямків розвитку, допоможе визначити оптимальну структуру виробництва та забезпечити стабільне зростання та конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 3.2

ABC-аналіз виробництва продукції рослинництва на підприємстві

Культура	Валовий збір, тис.г	Ціна, тис.г	Виручка від реалізації, тис. грн.	Частка за обсягом		Частка за вартістю		V	Груп
				%	∑%	%	∑%		
озима пшениця	209,6	5,8	1215,9	36,48	36,48	25,73	25,73	0,71	B
ярий ячмінь	22,9	5,7	130,6	3,99	40,47	2,76	28,49	0,70	B
кукурудза	23,6	5,5	130,0	4,11	44,58	2,75	31,24	0,68	C
соняшник	318,6	10,2	3249,7	55,42	100	68,76	100	1,17	B

ABC-аналіз допомагає класифікувати вирощувані культури за їх значущістю для підприємства, враховуючи валовий збір, ціну, виручку від реалізації та частку за обсягом і вартістю.

Озима пшениця займає значну частку за обсягом виробництва (36,48%) і вагому частку за вартістю (25,73%). Вона належить до групи B, що свідчить про її важливість для підприємства. Хоча вона не є найприбутковішою культурою, її обсяг виробництва забезпечує стабільний дохід.

Ярий ячмінь має незначну частку за обсягом (3,99%) і за вартістю (2,76%), належить до групи В. Його внесок у загальну виручку є незначним, але все ж варто звернути увагу на можливості збільшення його виробництва або оптимізації витрат для підвищення прибутковості.

Кукурудза також має невелику частку як за обсягом (4,11%), так і за вартістю (2,75%), і належить до групи С. Це вказує на те, що його виробництво є менш значущим для загального фінансового стану підприємства. Можливо, варто розглянути можливості зниження витрат або заміни цієї культури на більш прибуткову.

Соняшник є найважливішою культурою для підприємства, займаючи найбільшу частку за обсягом (55,42%) і вартістю (68,76%). Він належить до групи В, і його виручка становить основну частку доходів підприємства. Це вказує на те, що варто продовжувати інвестувати в цю культуру, впроваджуючи сучасні агротехнічні заходи для подальшого підвищення врожайності та зменшення витрат.

АВС-аналіз показує, що соняшник є ключовою культурою, яка приносить найбільший дохід підприємству, тому варто зосередити зусилля на подальшому розвитку цієї культури. Озима пшениця також є важливою культурою завдяки своєму великому обсягу виробництва, хоча її частка за вартістю є меншою. Ярий ячмінь та озимий ячмінь займають невелику частку в загальному обсязі і вартості, тому слід розглянути можливість оптимізації їх виробництва або заміни більш прибутковими культурами.

3.2. Удосконалення операцій при управлінні запасами

Ми з'ясували, що підприємство залежне від рівня запасів, оскільки використовує їх в своїй операційній системі (рис.2.1)

Ефективне управління запасами є критично важливим аспектом для забезпечення безперебійного функціонування підприємства, зниження витрат і підвищення рентабельності. Ось кілька підходів і стратегій, які можуть бути застосовані для удосконалення операцій при управлінні запасами:

- Використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів обліку, відстеження і управління запасами. Це дозволяє значно скоротити помилки, пов'язані з ручним обліком, і забезпечує актуальну інформацію в режимі реального часу.

- Впровадження технологій штрихкодування та радіочастотної ідентифікації (RFID) для точного відстеження руху запасів. Це допомагає швидко і точно визначати місцезнаходження товарів, зменшує час на інвентаризацію і покращує контроль за запасами.

- Застосування моделей економічного розміру замовлення (EOQ) для визначення оптимального обсягу замовлення, який мінімізує сукупні витрати на зберігання і замовлення запасів.

- Проведення ABC-аналізу для класифікації запасів за їх значимістю. Це допомагає зосередити увагу на управлінні найважливішими товарами (група А) і зменшити витрати на менш значущі товари (групи В і С).

- Впровадження стратегії Just-in-Time для зменшення обсягу запасів. Ця стратегія передбачає поставку матеріалів і товарів безпосередньо перед їх використанням, що дозволяє знизити витрати на зберігання і зменшити ризики втрати або псування запасів.

- Застосування математичних і статистичних методів для прогнозування попиту на продукцію. Це допомагає точно визначити, коли і в яких обсягах необхідно поповнювати запаси, зменшуючи ризики дефіциту або надлишку.

- Інтеграція систем управління запасами з системами постачальників для забезпечення своєчасної доставки матеріалів. Це дозволяє покращити координацію і зменшити затримки в постачанні.

- Проведення регулярного моніторингу і аудиту запасів для виявлення невідповідностей і відхилень. Це дозволяє швидко виявити проблеми і вжити необхідних заходів для їх усунення.

- Встановлення і відстеження ключових показників ефективності (КПІ) для управління запасами, таких як оборотність запасів, рівень виконання замовлень, точність прогнозування попиту. Це дозволяє оцінити ефективність управління запасами і приймати обґрунтовані рішення для їх покращення.

- Регулярне навчання і підвищення кваліфікації працівників, відповідальних за управління запасами. Це дозволяє забезпечити їх знаннями і навичками, необхідними для ефективного виконання завдань.

- Вивчення і впровадження найкращих практик управління запасами з урахуванням специфіки підприємства і галузі. Це допомагає підвищити ефективність процесів і забезпечити конкурентні переваги.

Удосконалення операцій при управлінні запасами є комплексним процесом, що включає впровадження сучасних технологій, оптимізацію рівня запасів, планування і прогнозування, контроль і аналіз, а також навчання персоналу. Застосування цих підходів дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність і забезпечити стабільність постачання, що в свою чергу сприяє покращенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Зробимо приклад розрахунку, підприємству потрібно врахувати такі дані: ТОВ «Колос» потребує для догляду за посівами 14т дизельного пального. Витратами на складування буде – 5 % від середньої вартості запасу на підприємстві, а витрати витрати на доставку – 5600 гривень за партію. Кількість партій для розрахунку – 6. Ціна 1 тони – 54000 грн. за тону.

Здійснимо розрахунок для 6 можливих варіантів наших дій і проведені розрахунки зафіксуємо в робочій таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Робоча таблиця для розрахунку оптимальної кількості партій
купівлі дизельного пального**

Показник	Кількість партій					
	1	2	3	4	5	6
Розмір купівлі партії,т	14	7	4,7	3,5	2,8	14
Середній розмір запасу,т	7	3,5	2,3	1,75	1,4	7
Вартість запасу на підприємстві	378000	189000	126000,0	94500	75600	378000
Вартість зберігання	18900	9450	6300,0	4725	3780	18900
Вартість доставки	5600	11200	16800,0	22400	28000	5600
Загальні витрати тис.грн.	24500	20650	23100,0	27125	31780	24500

В результаті розрахунків можна зробити висновки, що найкраще купувати дизельне пальне 2 партіями, найменші витрати, за рахунок організаційних заходів. Це дасть можливість зменшити затратну частину діяльності підприємства при тому, що не має вплинути на кінцевий результат виконання технологічних операцій.

Для наглядності доцільно побудувати графік (рис.3.1)

Він дає наглядну можливість переконатися п правильності розрахунків і від слідкувати закономірність зміни показників.

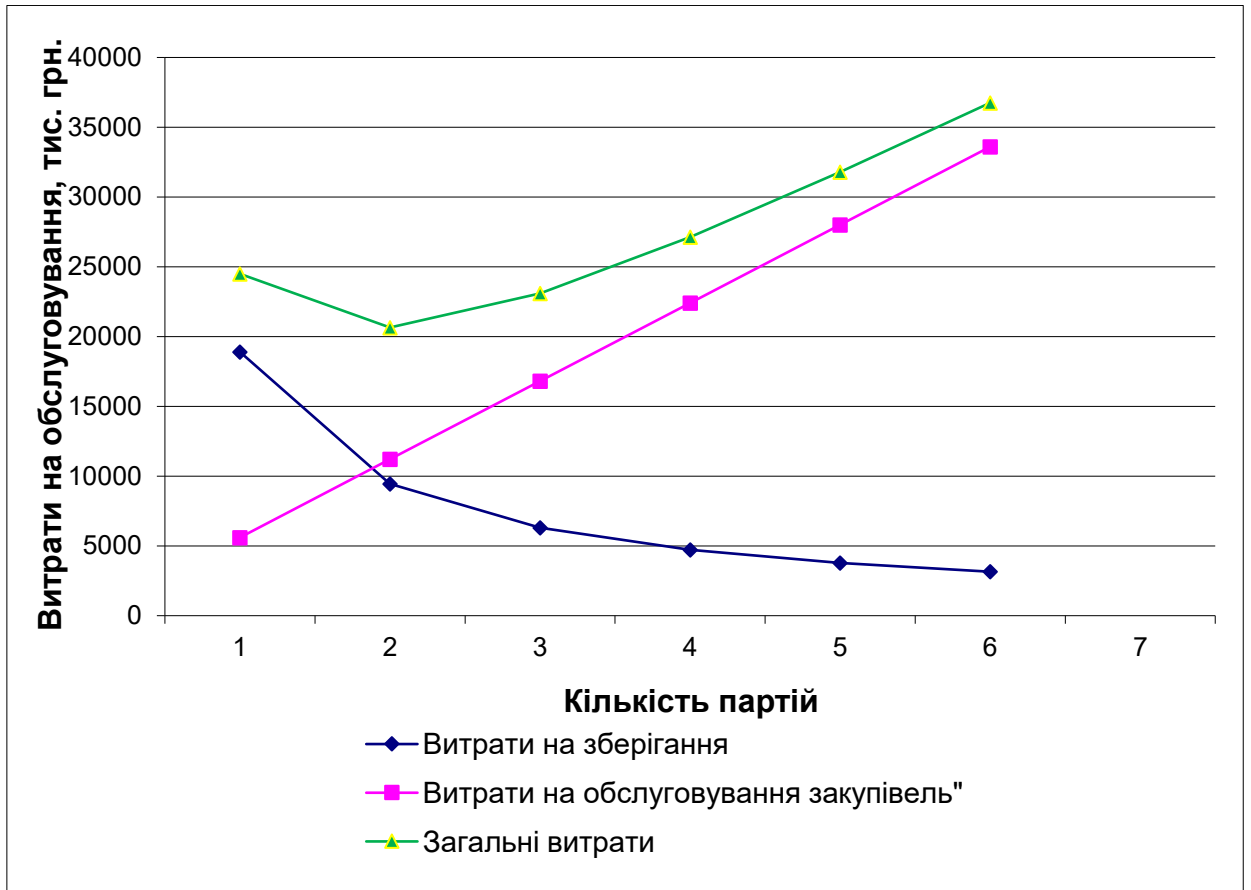


Рис. 3.1. Графічне відображення зміни витрат в залежності від кількості партій закупівлі дизельного пального

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Операційна система є критично важливим елементом для будь-якого виробничого підприємства, оскільки саме через неї реалізуються операційні процеси. Вона забезпечує ефективне виконання виробничих операцій, що включає координацію і управління різними аспектами виробничого циклу. Виробничі підприємства використовують операційну систему для оптимізації ресурсів, організації робочих процесів та забезпечення якості продукції. Завдяки операційній системі підприємства можуть ефективно управляти виробництвом, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволенню вимог ринку.

2. Аналіз земельних ресурсів товариства «Колос» показує, що загальна площа земельних угідь та площа земель сільськогосподарського призначення залишалися стабільними з незначними змінами протягом 2019-2023 років. Водночас, площа ріллі дещо зросла, тоді як площі природних луків та садів зазнали зменшення. Ці зміни можуть свідчити про адаптацію підприємства до змін у сільськогосподарських потребах та умовах.

3. Аналіз показників праці у товаристві «Колос» за останні п'ять років показує значні зміни у кількості працівників, відпрацьованому часі та продуктивності праці. Зменшення чисельності працівників супроводжується підвищенням коефіцієнта використання робочого часу, зростанням середньорічного розміру оплати праці та суттєвим збільшенням продуктивності праці. Це свідчить про те, що товариство «Колос» зосередилося на підвищенні ефективності роботи та оптимізації використання ресурсів, що дозволяє досягати високих показників при меншій кількості працівників.

4. Аналіз забезпеченості основними виробничими засобами ТОВ «Колос» показує позитивну динаміку у зростанні вартості основних засобів, підвищенні продуктивності праці та ефективності використання виробничих засобів. Зростання фондоозброєності та фондівіддачі свідчить про ефективне використання ресурсів та покращення забезпеченості працівників

необхідними засобами для підвищення продуктивності. Зниження фондомісткості також вказує на раціоналізацію витрат на основні засоби, що сприяє підвищенню загальної ефективності виробництва.

5. Озима пшениця та кукурудза на зерно демонструють стабільний або зростаючий тренд урожайності, що свідчить про успішні агротехнічні практики та сприятливі умови для цих культур. Ярий ячмінь і соняшник зазнають значних коливань у врожайності, що може вказувати на проблеми, які потребують додаткової уваги, такі як вдосконалення агротехніки, боротьба з шкідниками та оптимізація умов вирощування. Зміни врожайності, особливо різкі коливання, ймовірно, пов'язані з погодними умовами, що підкреслює важливість моніторингу та адаптації до кліматичних змін.

Пропонуємо використовувати ABC-аналіз, він допомагає класифікувати вирощувані культури за їх значущістю для підприємства, враховуючи валовий збір, ціну, виручку від реалізації та частку за обсягом і вартістю.

Озима пшениця займає значну частку за обсягом виробництва (36,48%) і вагому частку за вартістю (25,73%). Вона належить до групи В, що свідчить про її важливість для підприємства. Хоча вона не є найприбутковішою культурою, її обсяг виробництва забезпечує стабільний дохід.

Ярий ячмінь має незначну частку за обсягом (3,99%) і за вартістю (2,76%), належить до групи В. Його внесок у загальну виручку є незначним, але все ж варто звернути увагу на можливості збільшення його виробництва або оптимізації витрат для підвищення прибутковості.

Кукурудза також має невелику частку як за обсягом (4,11%), так і за вартістю (2,75%), і належить до групи С. Це вказує на те, що його виробництво є менш значущим для загального фінансового стану підприємства. Можливо, варто розглянути можливості зниження витрат або заміни цієї культури на більш прибуткову.

Соняшник є найважливішою культурою для підприємства, займаючи найбільшу частку за обсягом (55,42%) і вартістю (68,76%). Він належить до групи В, і його виручка становить основну частку доходів підприємства. Це вказує на те, що варто продовжувати інвестувати в цю культуру, впроваджуючи сучасні агротехнічні заходи для подальшого підвищення врожайності та зменшення витрат.

В результаті розрахунків по оптимізації запасів найменші витрати, за рахунок організаційних заходів. Це дасть можливість зменшити затратну частину діяльності підприємства при тому, що не має вплинути на кінцевий результат виконання технологічних операцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9739> (дата звернення: 04.03.2023).
2. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища *Вісник ХДУ Серія Економічні науки* Херсон, 2018 Том 3 № 30: С.70-73.
3. Бай С.І. Операційний менеджмент. навч.посіб. / С.І. Бай, І.В. Іванова Н.В. Микитенко Київ: КНТЕУ, 2004. 188 с.
4. Беззубко Б. І. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник. Донбас. нац. акад. будівництва і архітектури. Харків: ПромАрт, 2020. 103 с.
5. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
7. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: А.С.К., 2005. 400 с.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. КИЇВ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
9. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення: 03.03.2023)
10. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
11. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
12. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник.

Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. 347 с.

13. Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України. *Економіка АПК*. 2015. № 6 С. 87
14. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4 С. 13
15. Кирилов Ю.Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації *Економіка АПК*. 2016. № 5 С. 23
16. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 200 с.
17. Козловський В.О, Білоконний П.Г. Основи організації виробничого процесу: навч. посіб. КИЇВ: УМК ВО, 1991. 172 с.
18. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
19. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 03.03.2023)
20. Курочки А.С. Операционный менеджмент: Учеб. Пособие. КИЇВ: МАУП, 2000. 144 с.
21. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Миколаїв: МНАУ, 2017. 124 с.
22. Лівінський А. І. Напрями удосконалення системи стратегічного й оперативного планування реноваційного розвитку підприємств тваринництва. *Агросвіт*. 2018. № 14 С. 21-26
23. Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.03.2023).

24. Лісовал В.П., Старосельський М.І. Операційний менеджмент: конспект лекцій. КИЇВ: НАУ, 2011. 61 с.
25. Макогон В.В. Застосування критерію узгодження інтересів власників і працівників для оцінки ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 93
26. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 04.03.2023).
27. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6 С. 37
28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002 714 с.
29. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. КИЇВ : “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.
30. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. КИЇВ: КНЕУ, 2001. 227с.
31. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 41
32. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. КИЇВ: КНЕУ, 2010. 236с.
33. Операційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. В.І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2008. 664 с.
34. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 04.03.2023).

35. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 64–67.
36. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: підручник. Львів: Магнолія плюс, 2005. 400 с.
37. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент. Львів: ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ+», 2001 190 с.
38. Позднякова Л. О., Тимофєєва Т. О. Операційний менеджмент: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 72 с.
39. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва, 2013. 274с.
40. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50–56.
41. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 04.03.2023).
42. Соснін О. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. КИЇВ: Видавництво Європейського університету, 2001. 148с.
43. Сотник І. Операційний менеджмент: навч. посібник. Суми: Видавництво СумДУ, 2014. 165с.
44. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності аграрного підприємства: навчальний посібник. КИЇВ: «Каравела», 2003. 432 с.
45. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту *Економіка АПК*. 2016. № 3 С. 80
46. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с
47. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент: практикум:

навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Чернівці : Книги-XXI, 2011. 375с.