

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Вадим КРЕЦУ

**Науковий керівник,
д.н.держ.упр., проф.**

Наталія БОНДАРЧУК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** Менеджменту і маркетингу**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
д.н.держ.упр., проф._____ Наталія БОНДАРЧУК
«_____» _____ 202__ р.**ЗАВДАННЯ****на підготовку кваліфікаційної роботи****КРЕЦУ ВАДИМУ ОЛЕКСІЙОВИЧУ****1. Тема роботи:** «Удосконалення системи операційного управління виробничою діяльністю підприємства»**Науковий керівник:** Бондарчук Наталія Володимирівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2024 р. № _____**2. Термін подання здобувачем роботи:** «__» _____ 2024 р.**3. Вихідні дані до роботи:** статистичні дані річних бухгалтерських звітів ТОВ «Колос», аналітичні дані обліку, результати анкетування, періодичні наукові літературні джерела.**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Вивчення теоретичних основ операційного управління виробничою діяльністю
2. дослідження організаційно-економічних умов стану і виробничої діяльності тов «колос
3. пропозиції щодо удосконалення управління системи операційного управління виробничою діяльністю підприємства

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): структура операційної системи, система операційного управління підприємством, урожайність сільськогосподарських культур вирощуваних ТОВ «Колос» Синельниківського району, рівень рентабельності виробничої діяльності при вирощуванні основних культур в ТОВ «Колос», графічне відображення зміни витрат в залежності від кількості партій закупівлі комбікорму, схематичне відображення структури управління ТОВ «Колос».

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 і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень – листопад 2023 року	
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року, лютий 2024 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення управління мотивацією праці в підприємстві. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	
6.	Розробка 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)

Вадим КРЕЦУ

Керівник роботи

(підпис)

Наталія БОНДАРЧУК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	6
1.1. Операційний процес і операційна система, як складові елементи операційного управління	6
1.2. Операційне управління в системі управління підприємством	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ І ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОЛОС»	23
2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства	23
2.2. Стан виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	39
3.1. Оптимізація операційних процесів на основі градації запасів	39
3.2. Удосконалення управління виробничою діяльністю при забезпеченні виробництва запасами	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Під виробництвом зазвичай розуміють процес створення продукції різного призначення та переробки сировини за допомогою технологічних операцій. Кожне підприємство займається певною діяльністю, яка включає послідовне виконання різних операцій, що формують операційні процеси. Діяльність менеджерів підприємства має бути спрямована на забезпечення ефективного ведення господарської діяльності в умовах обмежених ресурсів, досягнення високих результатів з мінімальними витратами, а також на оптимальну адаптацію підприємства до ринкових умов. Система управління повинна бути гнучкою та ефективною для того, щоб відповідати вимогам часу.

Дана ситуація зумовлює постійне вдосконалення менеджменту як у виробничих, так і у невиробничих структурах у відповідь на об'єктивні вимоги виробництва та реалізації продукції, ускладнення господарських зв'язків, загострення проблеми збуту та зростання ролі споживача у формуванні попиту. Зміни в умовах виробничої діяльності вимагають відповідної адаптації системи управління підприємством, що включає впровадження нових методів управління, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію виробничих процесів та інновації в управлінні ресурсами. Менеджери повинні забезпечувати ефективне використання ресурсів, впроваджувати новітні технології, аналізувати ринкову ситуацію та прогнозувати майбутні тенденції. Це допоможе підприємству оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, знижувати ризики та використовувати можливості для зростання.

Операційна система є однією з ключових складових будь-якої компанії, яка займається виробництвом продукції або наданням послуг. Вона відіграє центральну роль у забезпеченні ефективності та результативності всіх виробничих процесів. Операційна система є фундаментальною частиною будь-якого підприємства, що займається виробництвом або наданням послуг. Її основна особливість полягає в інтеграції людей та обладнання, що забезпечує ефективність та результативність виробничих процесів. Ефективне управління

операційною системою включає координацію, контроль та оптимізацію всіх аспектів виробництва, що дозволяє підприємству досягати високих показників продуктивності та якості. Постійне вдосконалення цієї системи є необхідним для підтримання конкурентоспроможності та успішного розвитку підприємства в умовах мінливого ринку.

Метою кваліфікаційної роботи дослідження системи операційного управління виробничою діяльністю підприємства, та визначення шляхів його покращення.

Для успішного втілення вказаної мети в роботі поставлені наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи системи операційного управління виробничої діяльності;
- дослідити організаційно-економічні умови діяльності товариства;
- обґрунтувати шляхи удосконалення системи операційного управління виробничою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є система операційного управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничою діяльністю ТОВ «Колос».

З метою реалізації поставлених завдань були використані різні методи дослідження: загальнонаукові, аналітичні, графічні, економіко-статистичні діалектичний, монографічний, експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження формують на основі статистичних даних, бухгалтерських звітах ТОВ «Колос», періодичних наукових літературних джерел та інформації з відкритих джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Операційний процес і операційна система, як складові елементи операційного управління

Операційне управління – це галузь управління, яка займається проектуванням, управлінням та вдосконаленням процесів виробництва та надання послуг. Основна мета операційного управління – забезпечити ефективне та результативне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації. Операційне управління є ключовим фактором для успішної діяльності організацій у різних галузях, від виробництва до сфери послуг.

Сучасні концепції операційного управління застосовуються в різних галузях та ситуаціях, не лише у виробничій сфері, але й поза її межами. Це охоплює сферу послуг, охорону здоров'я, громадське харчування, індустрію розваг і відпочинку, банківську справу, туризм, готельний бізнес, торгівлю і транспорт. Тобто, операційне управління об'єднує управління об'єктами або процесами, що використовуються для створення товарів або надання послуг.

Традиційно операційне управління асоціюється переважно з виробничою діяльністю та фізичними змінами сировини при створенні продукції. Таким чином, операційне управління найчастіше розуміється як діяльність, яка пов'язана з впливом на процеси закупівлі сировини, її перетворення у готову продукцію та доставки цієї продукції споживачеві.

Операційний процес включає сукупність дій людей та засобів праці, необхідних для виготовлення продукції на конкретному підприємстві. Це об'єднання взаємопов'язаних трудових процесів, а іноді й природних процесів, які перетворюють вхідні матеріали, сировину та напівфабрикати в готову продукцію або послуги. на підприємстві Операційний процес реалізується

через виконання операційних функцій, які змінюються з часом і виражаються в діях учасників під час вирішення довгострокових завдань. По суті, операційний процес дає можливість описати реалізацію операційних функцій, їх черговість, склад можливих варіантів, а також взаємозв'язок функцій у роботі підприємства.

Група дослідників пропонує таку класифікацію операційних процесів:

1. За роллю в операційному процесі: виділяють основні, допоміжні та обслуговуючі процеси.

- Основні процеси: включають технологічну зміну геометричних форм, розмірів і фізико-хімічних властивостей виробів, випуск яких є основною діяльністю підприємства. Це можуть бути такі операції, як обробка матеріалів, складання деталей та створення готової продукції.

- Допоміжні процеси: ці процеси сприяють безперебійному функціонуванню основних процесів. До них належать виготовлення і ремонт інструментів та обладнання, технічне обслуговування устаткування, а також виробництво енергоресурсів (наприклад, пари, повітря, електроенергії). Також вони охоплюють технічний контроль якості продукції.

- Обслуговуючі процеси: призначені для підтримки основних і допоміжних процесів. Вони включають зберігання, транспортування матеріалів і готової продукції, а також інші види діяльності, які забезпечують нормальне функціонування виробництва [20].

2. За складністю операційні процеси поділяються на прості та складні.

- Простий операційний процес – це послідовність операцій, результатом яких є виготовлення одного виробу. Простий процес характеризується лінійною послідовністю дій, які ведуть до створення готового продукту.

- Складний операційний процес – цей процес включає поєднання кількох простих операційних процесів. Він може охоплювати множинні етапи обробки і складання, де різні прості процеси інтегруються для створення складного виробу або системи [23]

3. За формою організації операційних процесів:

- Послідовні процеси – у цих процесах кожна операція виконується одна за одною, відповідно до визначеного порядку. Результати однієї операції стають початковим матеріалом для наступної.

- Паралельні процеси в даному випадку декілька операцій виконуються одночасно, що дозволяє скоротити загальний час виробництва та підвищити продуктивність.

- Послідовно-паралельні процеси, цей тип поєднує елементи як послідовних, так і паралельних процесів. Деякі операції виконуються одночасно, а інші – послідовно, що дозволяє досягти оптимальної ефективності.

4. За розміщенням операційного процесу в просторі:

- Групові (технологічні) процеси – організовані навколо певних технологій або груп обладнання. Всі операції, пов'язані з конкретною технологією, виконуються в одному місці.

- Поточкові процеси – організовані у вигляді потоку, де вироби послідовно проходять через різні етапи обробки. Це дозволяє забезпечити безперервність виробництва та зменшити час простою.

- Предметні процеси – фокусуються на виготовленні конкретного виробу або групи виробів. Усі необхідні операції для створення виробу виконуються в одному місці або в межах однієї зони.

Розуміння цих класифікацій дозволяє керівникам та менеджерам приймати обґрунтовані рішення щодо організації виробничих процесів, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню якості продукції та задоволенню потреб клієнтів.

Важливим аспектом розуміння операційного процесу є визначення його типу. Це дозволяє краще планувати і контролювати процеси, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати ефективність виробництва. Кожен тип операційного процесу має свої переваги та недоліки, і правильний вибір організаційної форми може суттєво вплинути на успішність підприємства.

Загалом, аналізуючи різні погляди на операційне управління, можна зробити висновок, що це процес цілеспрямованого керування операціями з придбання необхідних ресурсів, їхньої переробки у готову продукцію (або послуги) та подальшої доставки цієї продукції на ринок для задоволення потреб споживачів [18].

Виробнича (операційна) система є складовою частиною загальної системи підприємства, яка формується в результаті суспільного поділу праці. Ця система має можливість самотійно або у тісній взаємодії з іншими логічними системами задовольняти конкретні потреби та запити потенційних споживачів, створюючи товари та надаючи послуги.

Операційна система розробляється і функціонує відповідно до стратегії операційної діяльності. Ця стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку організації і виступає однією з її ключових субстратегій. Вона визначає напрямки та методи виконання виробничих завдань, встановлює пріоритети в управлінні ресурсами та процесами, а також сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [23].

Стратегія операційної діяльності охоплює різноманітні аспекти, включаючи планування виробництва, управління якістю, оптимізацію витрат і підвищення ефективності виробничих процесів. Вона враховує поточні тенденції ринку, технологічні інновації та зміни в запитах споживачів, що дозволяє оперативно реагувати на виклики та можливості, які виникають у процесі діяльності підприємства.

Таким чином, операційна система відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, зменшити витрати, підвищити якість продукції та послуг, а також швидко адаптуватися до змін на ринку. Успішне функціонування операційної системи безпосередньо впливає на загальну ефективність організації та її здатність задовольняти потреби клієнтів [12].

Операції можна розглядати як продуктивну діяльність, яка включає не лише безпосереднє виробництво, але й будь-яку іншу діяльність, пов'язану з

творчими процесами. Це означає, що операції охоплюють широкий спектр завдань і функцій, спрямованих на створення цінностей, будь то у формі товарів чи послуг.

Будь-яка організація в сфері суспільного виробництва створюється для виготовлення товарів у вигляді матеріальної продукції або для надання послуг. Для реалізації цієї мети організація повинна мати операційну систему. Операційна система є однією з підсистем загальної системи організації, в межах якої здійснюється виконання операційної функції. Ця функція охоплює всі дії, що призводять до виробництва товарів, надання послуг і виконання робіт для задоволення потреб зовнішніх споживачів.

У вузькому сенсі операційна система організації представляє собою повну систему виробничої діяльності, яка включає всі процеси і ресурси, необхідні для створення продукції або послуг. Вона є основою, на якій базується вся діяльність організації, спрямована на досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб ринку.

З точки зору ширшого розуміння, операційна система організації може бути визначена як система, що використовує операційні ресурси для перетворення факторів виробництва (вхідних ресурсів) у кінцевий продукт або послугу (вихід). Цей процес трансформації включає в себе не тільки матеріальні аспекти виробництва, але й організаційні та управлінські компоненти, що забезпечують ефективне функціонування всіх етапів виробничого циклу.

Операційна система є критично важливою для досягнення успіху організації, оскільки вона визначає, як будуть використовуватися ресурси, як будуть управлятися процеси, і як буде забезпечуватися відповідність продукції або послуг встановленим стандартам якості. Ефективна операційна система сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і поліпшенню якості продукції або послуг, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність організації на ринку[28].

З урахуванням вищезазначеного, операційна система організації виступає як центральний елемент, який об'єднує всі ресурси та процеси для досягнення основної мети – задоволення потреб споживачів шляхом створення цінності через продукцію та послуги .

Операційне управління орієнтоване на досягнення високої ефективності та раціональності у виконанні будь-яких операцій. Це призвело до вибору підходу, який класифікує та впорядковує елементи операційної системи організації в залежності від характеру операцій. Таким чином, система поділяється на основну, допоміжну підсистему та підсистему управління.

Операційна система організації представляє собою відкриту, динамічну, складну та самостійну систему, яка об'єднує елементи та зв'язки для задоволення запитів клієнтів у товарах та послугах. Її структура відображає взаємозв'язки між елементами та внутрішню організацію системи, що забезпечує її функціональність.

Структура операційної системи характеризується стабільним порядком внутрішніх просторово-часових зв'язків між її елементами та їх взаємодією із зовнішнім середовищем. Ці зв'язки визначають функціональне призначення системи та її здатність досягати поставлених цілей (рис.1.1.)



Рис.1.1. Структура операційної системи

Обираючи критерієм класифікації характер операцій, операційні системи організацій на загальному рівні прийнято поділяти на три підсистеми:

1. Переробна підсистема – ця підсистема включає всі процеси, пов'язані з трансформацією вхідних ресурсів у готову продукцію або послуги. Вона охоплює основні виробничі операції, які забезпечують створення цінності для споживачів.

Всі трансформації з ресурсами у переробній підсистемі відбуваються строго відповідно до встановленої технології. Технологія в широкому сенсі охоплює об'єднання кваліфікаційних навичок, засобів виробництва, інфраструктури, інструментарію і технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних змін у сировині, інформації чи послуг людям. Технологія виступає як метод, що дозволяє трансформувати вхідні ресурси у кінцевий продукт, який відповідає запланованим характеристикам.

Технологія є ключовим елементом, що забезпечує виконання виробничих (продуктивних) завдань, які безпосередньо пов'язані з трансформацією вхідних ресурсів системи у вихідний результат. В даній підсистемі безпосередньо і здійснюються основні операції операційного процесу, які приводять до якісної зміни предмета праці. Це включає різноманітні дії, такі як обробка матеріалів, складання компонентів, модифікація інформації та інші трансформації, що забезпечують створення кінцевого продукту або послуги.

Завдяки технології організація може досягати високих стандартів якості та ефективності, адже вона визначає не лише методи і процедури, але й вимоги до персоналу та обладнання. Використання передових технологій дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку, швидко адаптуватися до змін та задовольняти потреби клієнтів на найвищому рівні.

Важливим аспектом є те, що технологія постійно розвивається, включаючи нові інновації та досягнення науки і техніки. Це вимагає від організацій постійного оновлення своїх знань і навичок, а також модернізації обладнання та інфраструктури. Інвестування у новітні технології та навчання

персоналу є критично важливими для підтримання високої продуктивності та якості продукції.

Таким чином, переробна підсистема є серцем операційної системи, де реалізуються всі основні операції, що ведуть до створення кінцевого продукту. Технологія відіграє центральну роль у цьому процесі, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і досягнення бажаних результатів.

2. Підсистема забезпечення – до цієї підсистеми належать всі допоміжні процеси, які підтримують основну діяльність, напряду не приймає участь у виробництві. Вона включає управління ресурсами, технічне обслуговування, постачання матеріалів та інші функції, що забезпечують безперебійну роботу основної підсистеми.

Забезпечувальна підсистема не бере безпосередньої участі у виробництві продукції чи наданні послуг, проте вона відіграє критичну роль у забезпеченні безперебійної діяльності переробної підсистеми. Ця підсистема охоплює обчислювальні центри, ремонтно-експлуатаційні служби, підрозділи енергетичного і транспортного забезпечення, охорони, ремонтно-будівельні підрозділи, а також можуть бути підрозділи побутового характеру та інші.

У забезпечувальній підсистемі здійснюються допоміжні операції, які створюють необхідні умови для ефективного та якісного виконання основних виробничих операцій. До таких операцій належать зберігання, транспортне перевезення, упакування, спеціальне маркування, підготовка до реалізації продукції тощо. Ці додаткові операції є невід'ємною частиною загального операційного процесу, оскільки вони підтримують основну діяльність, забезпечуючи всі необхідні ресурси та послуги.

Структура забезпечувальної підсистеми може змінюватися в залежності від специфіки та потреб виробничого процесу, що відбувається у переробній підсистемі. Наприклад, у певних галузях деякі підрозділи, які зазвичай входять до складу даної підсистеми, можуть бути інтегровані у переробну підсистему або навіть самі виступати як окремі переробні підсистеми в іншій операційній системі.

Ця підсистема є гнучкою і адаптується до вимог конкретного виробництва. Вона забезпечує не тільки технічну підтримку, але й гарантує безпеку та стабільність виробничих процесів. Наприклад, енергетичні служби постачають необхідну енергію, транспортні служби організують логістику та доставку матеріалів, а ремонтно-експлуатаційні підрозділи забезпечують безперебійну роботу обладнання.

Забезпечувальна підсистема відіграє ключову роль у загальній операційній системі організації, сприяючи підвищенню продуктивності та ефективності основних виробничих процесів. Її правильне функціонування забезпечує стійкість і надійність всієї виробничої системи, що в кінцевому підсумку дозволяє підприємству досягати своїх стратегічних цілей і задовольняти потреби клієнтів.

3. Підсистема планування та контролю (управління) – ця підсистема охоплює всі процеси управління, планування та контролю, які координують діяльність інших підсистем, на основі отриманої від переробної підсистеми інформації про стан систем. Вона забезпечує стратегічне та оперативне керівництво, визначає цілі та завдання, а також здійснює моніторинг і оцінку результатів діяльності.

Ця підсистема збирає інформацію від переробної системи про її поточний стан. Дані надходять як з внутрішнього середовища організації (наприклад, про цілі, політику організації, працівників), так і з зовнішнього (рівень попиту, ціни на ресурси, технологічні тенденції, законодавчі зміни, конкуренцію тощо). Основне завдання цієї підсистеми – обробити всю отриману інформацію та ухвалити рішення щодо функціонування переробної підсистеми.

Конкретні питання, що потребують вирішення, включають планування виробничої потужності, оперативний менеджмент, управління запасами та контроль якості. Підсистема також відповідає за планування діяльності організації на майбутній період, контроль за виконанням прийнятих рішень та визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Ключовою функцією цієї підсистеми є забезпечення умов для ефективної роботи та розвитку інших підсистем: переробної і забезпечувальної. У рамках цієї підсистеми безпосередньо реалізуються специфічні функції операційного менеджменту та приймаються стратегічні та оперативні управлінські рішення. Вона відповідає за розробку операційної стратегії та політики, планування виробничих потужностей і програм, визначення необхідних ресурсів, а також здійснює контроль за виробництвом і якістю товарів та послуг.

Крім цього, підсистема забезпечує координацію між різними відділами організації, оптимізацію використання ресурсів та підвищення ефективності операційних процесів. Вона також займається прогнозуванням попиту, розробкою планів виробництва та логістики, впровадженням нових технологій та методів для підвищення продуктивності.

Інформація, яка надходить з зовнішнього середовища, дозволяє підсистемі реагувати на зміни на ринку, адаптувати стратегії та плани відповідно до нових умов, а також впроваджувати інновації для збереження конкурентоспроможності. Внутрішня інформація допомагає моніторити ефективність роботи персоналу, рівень задоволеності співробітників, дотримання внутрішніх політик та стандартів.

Таким чином, ця підсистема відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку організації, її адаптації до змін зовнішнього середовища, оптимізації внутрішніх процесів та досягненні стратегічних цілей.

Таким чином, операційна система організації є комплексною структурою, яка об'єднує різні підсистеми для ефективного досягнення стратегічних цілей. Взаємодія між підсистемами забезпечує гармонійне функціонування всієї системи, що дозволяє організації ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та задовольняти потреби споживачів.

1.2. Операційне управління в системі управління підприємством

Основна мета операційного управління полягає у створенні управлінських систем, які б забезпечували виконання необхідних дій і процедур для досягнення бажаного результату від роботи операційної системи будь-якої організації чи підприємства. Цей результат можливий лише за умови чіткого професійного врахування об'єктивних обмежень, критеріїв та стандартів. Для прийняття оптимальних операційних рішень менеджер повинен перебувати у вирі виробничої системи, яка постійно розвивається.

Правильне поєднання основних факторів та аспектів діяльності підприємства – фінансових, маркетингових, організаційних, технологічних та економічних – вимагає, щоб цей процес ґрунтувався на раціональному управлінні операціями. Таким чином, ключовими елементами операційного управління є технологічні прийоми, організація, економіка та математичні моделі дослідження операцій, які взаємопов'язані та забезпечують успішну діяльність і розвиток операційної системи підприємства .

Ці чотири основні компоненти формують основу операційного менеджменту. Технологія забезпечує інструменти і методи для переробки ресурсів, організація визначає структуру і процеси управління, економіка аналізує витрати та вигоди, а математичні моделі допомагають у прийнятті рішень шляхом аналізу даних і прогнозування результатів. Взаємодія цих компонентів створює ефективну операційну систему, яка може адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток підприємства[24].

Основою операційного управління є забезпечення ефективного управління операційними системами. Виробнича (операційна) система – це комплекс, який, з використанням операційних ресурсів підприємства, трансформує виробничі фактори у кінцеву продукцію або послуги.

Рішення щодо виробничих процесів приймаються з урахуванням загального функціонування компанії, її позиції та ролі на ринку, а також відповідно до затвердженої корпоративної стратегії, яка заснована на місії

компанії і визначає, як саме організація буде використовувати свої ресурси та функції для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Корпоративна стратегія відображає довгострокові цілі компанії, шляхи досягнення цих цілей, а також способи розподілу ресурсів для оптимізації виробничих процесів. Вона враховує ринкові умови, конкурентне середовище, інноваційні технології та внутрішні можливості підприємства. Завдяки цьому, виробнича система здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, реагувати на нові виклики та ефективно використовувати свої ресурси.

Виробнича система включає в себе всі етапи процесу, від закупівлі сировини до доставки готової продукції клієнту. Вона охоплює планування, організацію, контроль і вдосконалення виробничих операцій. Ефективне управління цими процесами дозволяє підприємству знижувати витрати, підвищувати якість продукції та забезпечувати своєчасну поставку на ринок.

У рамках корпоративної стратегії визначаються основні напрями розвитку виробничої системи, які включають впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення логістичних схем та оптимізацію використання ресурсів. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, розширювати свою ринкову частку та задовольняти зростаючі вимоги клієнтів.

Таким чином, фундаментальним аспектом операційного менеджменту є здатність ефективно керувати виробничими системами в контексті корпоративної стратегії, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства та зміцнюючи його позиції на ринку.

Успішне операційне управління передбачає інтеграцію всіх цих елементів у єдину систему, що дозволяє досягати стратегічних цілей підприємства та забезпечувати високу якість продукції або послуг, задовольняючи при цьому потреби споживачів (рис.1.2).

Операційне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного і раціонального виконання цієї діяльності. Основна його мета – оптимізувати процеси, використовуючи наявні ресурси найефективнішим

чином, щоб досягти максимальної продуктивності та якості. Операційний менеджмент включає планування, організацію, контроль і вдосконалення всіх аспектів виробничої та творчої діяльності.

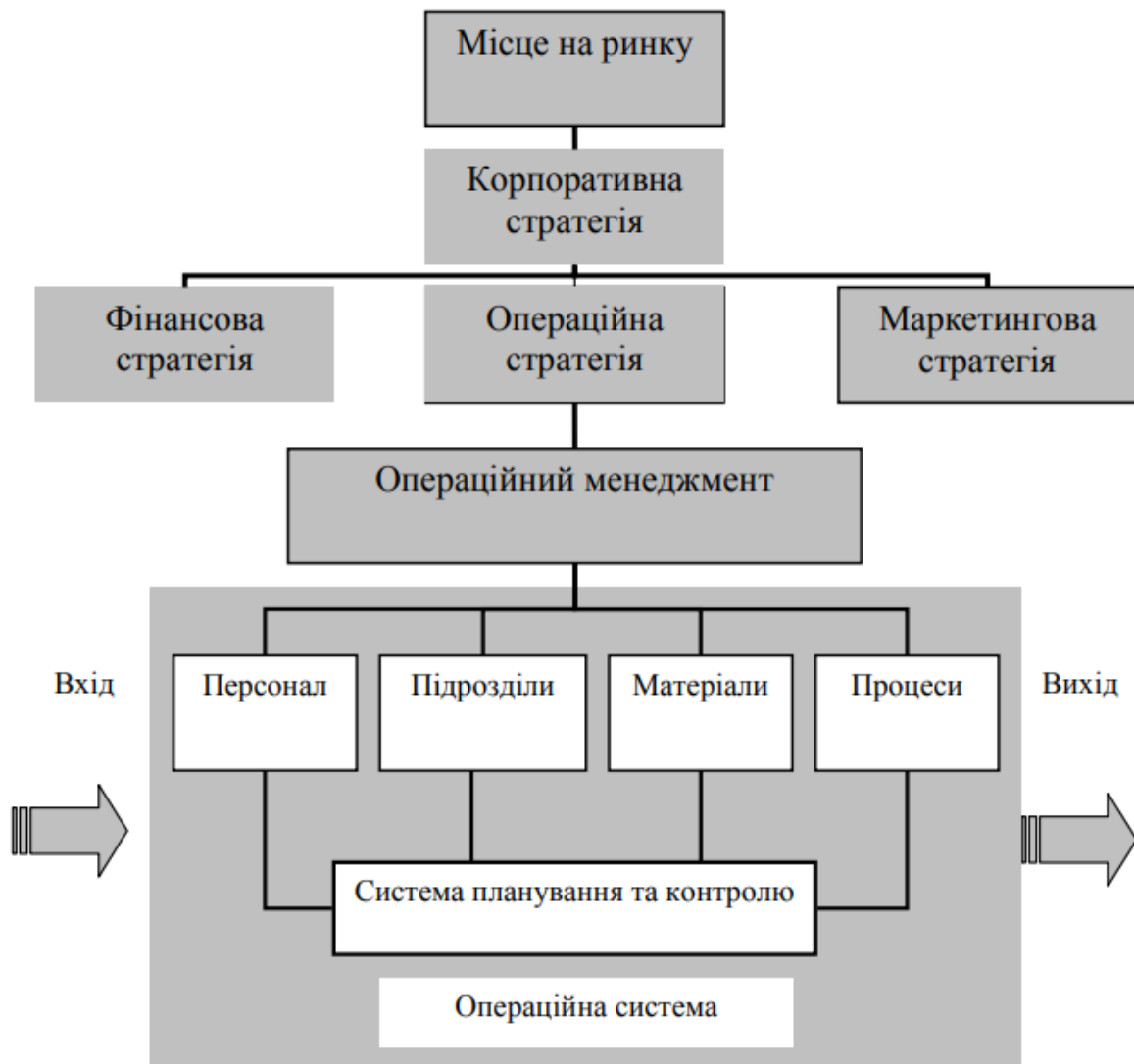


Рис.1.2. Система операційного управління підприємством

На даному рисунку наглядно представлено склад операційної системи з п'яти основних елементів, відомих як 5Ps операційного менеджменту. Ці елементи включають: персонал (People), підрозділи або заводи (Plants), матеріали і комплектуючі вироби (Parts), процеси (Processes) та систему планування і контролю (Planning and Control Systems) [24].

1. Персонал - це всі основні та допоміжні працівники, які беруть участь у виробничому процесі, як безпосередньо, так і опосередковано. Їхні знання, навички та досвід є критичними для ефективного функціонування виробничої системи.

2. «Підрозділи або заводи» - це цехи, виробничі та обслуговуючі підрозділи підприємства, де відбувається виготовлення продукції або надання послуг. Ці підрозділи включають виробничі цехи, склади, ремонтні відділи та інші структурні одиниці.

3. Матеріали і комплектуючі вироби – це сировина, напівфабрикати та комплектуючі, з якими відбувається трансформація в системі виробництва, стаючи готовою продукцією або послугами, що відповідають потребам споживачів.

4. Процеси – включають всі етапи виробництва, від початкової обробки матеріалів до кінцевої збірки готової продукції. Це також включає використання устаткування, технологій та методів, що забезпечують ефективність і якість виробничих операцій.

5. Система планування та контролю – це сукупність процедур та інформаційних потоків, які використовуються менеджерами для керування виробничими процесами. Вона включає планування виробництва, розподіл ресурсів, моніторинг виконання планів та коригування процесів для досягнення оптимальних результатів.

Ці п'ять елементів тісно взаємодіють між собою, забезпечуючи цілісність та ефективність операційної системи. Персонал забезпечує виконання завдань, підрозділи створюють фізичну інфраструктуру, матеріали та комплектуючі є основою для виробництва, процеси визначають послідовність дій, а всі ці елементи координуються системою планування та контролю, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, розуміння та ефективне управління цими елементами є ключовими для успішного функціонування виробничої системи та досягнення конкурентних переваг на ринку.

Якщо операційна функція не буде ефективною, це негативно вплине на всю діяльність організації. Неefективність може проявлятися у вигляді збільшених витрат, затримок у виробництві, низької якості продукції або послуг, що в кінцевому підсумку призводить до незадоволеності клієнтів і втрати конкурентних переваг. Операційний менеджмент повинен гарантувати, що всі процеси працюють злагоджено і ефективно, забезпечуючи високу продуктивність та відповідність встановленим стандартам [14].

Для досягнення цієї мети, операційний менеджмент використовує різноманітні методи та інструменти, такі як аналіз робочих процесів, управління ланцюгами постачань, впровадження новітніх технологій та практик безперервного вдосконалення. Це дозволяє підприємствам не лише підтримувати високу ефективність, але й бути гнучкими та адаптивними до змінних умов ринку.

Успішне виконання операційної функції є фундаментальним для досягнення стратегічних цілей організації. Ефективне операційне управління забезпечує стабільне та продуктивне функціонування підприємства, що є ключовим фактором його довгострокового успіху.

При здійсненні виробничих операцій предмети праці, такі як сировина та комплектуючі матеріали, змінюються для перетворення їх у кінцевий продукт. Цей процес здійснюється одним або кількома робітниками і складається з комплексу взаємопов'язаних технологічних і нетехнологічних операцій. Він включає робочі операції, які є організаційно неподільними, повторюваними елементами цього процесу. Кожна операція розділяється на дрібніші компоненти —прийоми робітника, які, також поділяються на робочі рухи.

Операційний менеджер відіграє ключову роль у формуванні цілей і визначення стратегії операційної системи організації, а також у ефективному управлінні його ресурсами. Він визначає напрямок діяльності, розробляє стратегії та забезпечує їх виконання, використовуючи різноманітні ресурси підприємства. Менеджер також відповідає за оптимізацію виробничих

процесів, підвищення продуктивності праці та забезпечення якості кінцевого продукту.

Процес виробництва можна розглянути докладніше. Наприклад, на початкових етапах сировина та матеріали проходять підготовчі операції, такі як обробка, різання або сортування. Потім відбувається основний етап, де матеріали піддаються комплексним технологічним операціям, які можуть включати зварювання, монтаж, фарбування та інші процедури. Кожна з цих операцій розбивається на конкретні дії або робочі прийоми, що виконуються робітниками з використанням відповідного обладнання та інструментів.

Фінальні етапи виробничого процесу включають складання, тестування та контроль якості готової продукції. Тут також важливу роль відіграють робочі прийоми та рухи, які забезпечують точність і відповідність продукції стандартам якості.

Операційний менеджер постійно стежить за всіма цими процесами, аналізує результати та вносить необхідні корективи для підвищення ефективності виробництва. Він також відповідає за навчання персоналу, впровадження нових технологій і забезпечення безпеки праці.

Операційний менеджмент є комплексним і багатограним процесом, який охоплює всі аспекти виробничої діяльності підприємства. Від його ефективності залежить не тільки якість кінцевого продукту, але й загальний успіх підприємства на ринку.

На сьогоднішній день операції трактуються як будь-яка продуктивна діяльність, включаючи як виробництво, так і творчі процеси. Операційний управління є невід'ємною частиною для забезпечення ефективного і раціонального виконання будь-якої діяльності. Отже, всіх менеджерів можна розглядати як операційних менеджерів, оскільки їх обов'язком є управління підрозділами так, щоб вони працювали максимально ефективно та раціонально.

Важливо розуміти, що операції є сутністю діяльності будь-якої обслуговуючої чи виробничої організації. Якщо виробництво продукції не

буде виконуватися якісно, вся організація не зможе досягти успіху. Тому дотримання принципів операційного менеджменту не лише допомагає керівникам покращити ефективність своєї діяльності, але й дозволяє краще розуміти принципи функціонування організації в цілому. Це допомагає виявляти сильні сторони організації та можливості їх бережливого використання, а також ідентифікувати слабкі сторони та розробляти шляхи їхнього вдосконалення.

Загальновідомо, що без ефективної та раціонально організованої операційної функції жодна організація не зможе утримувати лідируючі позиції на ринку. Стратегічне завдання організації полягає у використанні операційної діяльності для здійснення виробництва товарів, або надання послуг з метою задовольнити основні потреб споживачів. Одним із ключових стратегічних рішень є визначення пріоритетних потреб, які необхідно задовольнити в першу чергу, при цьому враховуючи всі аспекти діяльності організації.

Для досягнення цього, операційний менеджмент повинен постійно аналізувати ринок, враховувати зміни в попиті, впроваджувати нові технології та оптимізувати процеси виробництва. Це дозволяє організації бути гнучкою, швидко адаптуватися до змін та зберігати свою конкурентоспроможність. Таким чином, операційний менеджмент не лише сприяє досягненню стратегічних цілей організації, але й забезпечує її стійкий розвиток та успіх на ринку.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ І ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОЛОС»

2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства

Проведені дослідження базуються на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Колос», що знаходиться у Синельниківському районі Дніпропетровської області. У минулому цей район мав назву Покровський. Згідно з установчими документами, ТОВ «Колос» було зареєстровано 14 березня 2000 року. Статутний капітал підприємства становить 500000 гривень. Важливо зазначити, що юридична адреса підприємства була змінена 18 жовтня 2021 року і на зараз така: 53605, Дніпропетровська область, Синельниківський район, село Романки, вулиця Набережна, будинок 2.

Дане село Романки має зручне розташування біля автодороги до обласного центру, м. Дніпро на відстані в 110 км. В інший бік даної автодороги за 10 км знаходиться селище Покровське – центр об'єднаної територіальної громади. В Покровському знаходиться залізнична станція Мечетна Придніпровської залізниці. Таке зручне логістичне розташування сприяє ефективному транспортуванню продукції та забезпеченню матеріально-технічних потреб господарства.

Основною діяльністю товариства є вирощування зернових культур (окрім рису), бобових культур та олійних культур. Відповідно до класифікації видів економічної діяльності, цей напрямок визначається як 01.11. ТОВ «Колос» є платником податку на додану вартість (ПДВ), що свідчить про його активну участь в економічному житті регіону.

За своєю організаційною структурою господарство включає дві основні галузі аграрного виробництва: рослинництво та тваринництво. Ці галузі представлені тракторно-рільничною бригадою, садовою бригадою та

вівцефермою. Крім основних виробничих підрозділів, підприємство має також допоміжні та обслуговуючі підрозділи, що забезпечують ефективне функціонування всіх процесів. Управління виробничими та господарськими процесами здійснюється директором, спеціалістами та керівниками структурних підрозділів у межах їхніх функціональних повноважень та посадових обов'язків (детальніше в додатках А і Б).

Узагальнивши, можна зробити висновок, що ТОВ «Колос» є важливим елементом аграрного виробництва місцевої ОТГ Синельниківського району, зокрема завдяки своїй спеціалізації на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, а також завдяки розвинутій організаційній структурі, що включає рослинництво і тваринництво. Виконує важливу соціальну функцію, оскільки є найбільшим роботодавцем села Романки.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається взаємодією багатьох факторів. Успішне управління аграрним підприємством вимагає комплексного підходу, який включає врахування природних умов, застосування сучасних технологій, забезпечення матеріально-технічних ресурсів, кваліфіковане управління та планування, а також адаптацію до соціально-економічних умов та екологічних вимог.

Досліджуючи умови діяльності підприємства і враховуючи спеціалізацію на рослинництві, важливо дослідити базис вирощування культур – ґрунти. Ґрунтовий покрив на досліджуваній території складається переважно з чорноземів звичайних, середньо гумусних, які мають повний профіль. Вміст гумусу у верхньому шарі цих ґрунтів коливається у значних межах від 3,0% до 4,7%. Чорноземи звичайні, які є основними ґрунтами господарства, вирізняються значною потужністю гумусового горизонту, що сприяє їх високій родючості.

Ці чорноземи мають порівняно легкий механічний склад, що є оптимальним для вирощування більшості польових культур. Реакція ґрунтового розчину є сприятливою для сільськогосподарських культур, що дозволяє зменшити витрати на коригування кислотності ґрунту. Склад

поглинаючих основ у чорноземах забезпечує стабільний рівень живлення рослин, що є важливим для їхнього зростання і розвитку.

Крім того, звичайні чорноземи господарства характеризуються середнім і підвищеним вмістом рухомих форм калію та фосфору. Це означає, що рослини мають доступ до необхідних елементів живлення, які забезпечують їхню нормальну життєдіяльність та високу врожайність. Калій відіграє важливу роль у формуванні клітинних стінок та регулюванні водного обміну в рослинах, тоді як фосфор є ключовим елементом для енергетичного обміну та розвитку кореневої системи.

Загалом, звичайні чорноземи даної місцевості є надзвичайно сприятливими для сільськогосподарського виробництва. Вони забезпечують необхідні умови для вирощування широкого спектру польових культур, що дозволяє ефективно використовувати земельні ресурси господарства. Високий вміст гумусу, збалансований склад поглинаючих основ та достатній рівень рухомих форм калію і фосфору роблять ці ґрунти надзвичайно продуктивними і придатними для інтенсивного землеробства.

Ефективне виробництво основних продуктів рослинництва є неможливим без наявності земельних угідь, які є ключовим ресурсом для цієї галузі. У господарстві нараховується 1894 гектари землі, з яких 99,6% призначені для сільськогосподарських потреб. Це дозволяє активно і прибутково використовувати ці угіддя для вирощування різноманітної рослинницької продукції, що є основним видом діяльності підприємства.

Частина цих сільськогосподарських земель сприяє не лише виробництву рослинницької продукції, але й забезпеченню кормової бази для тваринництва. Наявність 1894 гектарів землі, з яких майже вся площа використовується для сільськогосподарського виробництва, є основним чинником, що дозволяє господарству ефективно вести рослинництво. Це не лише забезпечує виробництво важливих продуктів для продажу, але й створює необхідну кормову базу для тваринництва, що сприяє комплексному розвитку аграрного підприємства.

Земельний фонд господарства включає весь земельний масив, який перебуває у його користуванні та активно використовується для різних цілей. Цей фонд складається як з угідь, що призначені для сільськогосподарського використання, так і з земель, що мають інше призначення. Тобто, до складу земельного фонду входять як орні землі, пасовища, сіножаті та інші види угідь, так і території, що не використовуються безпосередньо для аграрних цілей, але є важливими для функціонування господарства.

Цільове призначення земельного фонду передбачає різноманітні види використання земельних ресурсів. Сільськогосподарські угіддя відіграють ключову роль у вирощуванні культур, забезпечуючи рослинницьку продукцію та кормову базу для тваринництва. Інші землі можуть включати будівлі, дороги та інші інфраструктурні об'єкти, що підтримують ефективну діяльність господарства.

Для кращого розуміння змін у структурі земельних угідь, можна розглянути динаміку їх використання у різні періоди. Це дозволяє відстежувати, як змінювалася площа та призначення земель, що допомагає у плануванні подальшого розвитку господарства. Дані відомості розміщені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Площі земельних угідь товариства з обмеженою відповідальністю
«Колос»**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 в % до 2019
Загальна площа земельних угідь, га	1893,87	1897,31	1897,14	1894,31	1894,31	100,0
в т.ч. сільськогосподарські угіддя	1886,33	1889,24	1889,76	1886,79	1886,79	100,0
з них: рілля	1848,12	1851,16	1853,21	1853,23	1853,23	100,3
пасовища	7,32	7,32	5,24	5,24	5,24	71,2
багаторічні насадження	31,23	31,23	31,23	28,28	28,28	90,7

Загальна площа земельних угідь залишалася стабільною протягом аналізованого періоду, з незначними коливаннями. Площа залишилася

фактично незмінною в 2023 році порівняно з 2019 роком (100%). Площі сільськогосподарських угідь також залишилися стабільними, незначно зростаючи до 2021 року і повертаючись до рівня 2019 року до 2023 року (100%). Площі ріллі збільшувалися протягом аналізованого періоду, зростаючи на 0,3% у 2023 році порівняно з 2019 роком. Площі пасовищ значно скоротилися з 7,32 га у 2019 році до 5,24 га у 2021 році, що становить зменшення на 28,8%. У 2023 році площі пасовищ залишилися незмінними на рівні 5,24 га, що становить 71,2% від площі у 2019 році. Площі багаторічних насаджень залишалися стабільними до 2021 року, після чого зменшилися до 28,28 га у 2022 році. Це зниження збереглося до 2023 року, становлячи 90,7% від площі у 2019 році.

Загалом, підприємство показало стабільність у використанні земельних ресурсів, з певними змінами у структурі угідь, що може бути викликано адаптацією до ринкових умов або зміною стратегій землекористування.

У сільськогосподарському виробництві працівники відіграють надзвичайно важливу роль, оскільки вони є основним ресурсом, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток галузі. Працівники виконують широкий спектр завдань, починаючи від підготовки ґрунту, посіву, догляду за культурами, збору врожаю і закінчуючи обробкою та пакуванням продукції. Без кваліфікованих робітників ці процеси не могли б відбуватися ефективно. Сучасне сільське господарство все більше покладається на новітні технології та обладнання. Працівники повинні вміти користуватися цими технологіями, що вимагає відповідної кваліфікації та підготовки. Вони управляють технікою, використовують системи автоматизації та контролю якості.

Кваліфіковані працівники забезпечують високу якість продукції через правильне виконання агротехнічних прийомів, своєчасне виявлення і реагування на проблеми, такі як хвороби рослин або шкідники. Це гарантує відповідність продукції стандартам якості та вимогам ринку. Працівники є рушійною силою у впровадженні інновацій та нових методів виробництва.

Вони постійно навчаються і адаптуються до нових технологій, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Працівники є основним і найважливішим фактором у сільськогосподарському виробництві. Вони забезпечують виконання всіх етапів виробничого процесу, впровадження новітніх технологій, підтримку високих стандартів якості, підвищення продуктивності праці та загальний соціально-економічний розвиток. Інвестування у підготовку, навчання та мотивацію працівників є ключовим елементом успіху сільськогосподарських підприємств. Забезпеченість підприємства працівниками розглянемо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Забезпеченість підприємства працівниками

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 в % до 2019
Середньоспискова кількість працівників, чол.	41	39	35	33	24	58,5
з них зайняті в с.-г. виробництві	37	35	31	29	20	54,1
Відпрацьовано, тисяч люд.-год.	64,91	62,53	56,14	49,09	41,72	77,7
Річний запас робочого часу, тис.люд.-год.	77,3	73,5	66,0	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	75,6	93,2	112,6	232,5
Середньорічна продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	212,83	223,68	295,69	324,77	524,51	246,4

Протягом аналізованого періоду спостерігається значне зниження середньорічної кількості працівників, що зменшилася на 41,5% з 2019 до 2023 року. Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, також значно зменшилася, знизившись на 45,9% за п'ять років. Загальна кількість відпрацьованих люд.-годин знизилася на 22,3% з 2019 до 2023 року.

Річний запас робочого часу також скоротився на 41,5% за п'ять років. Коефіцієнт використання робочого часу значно зріс, досягнувши 1,17 у 2023 році, що на 32,7% більше, ніж у 2019 році. Це свідчить про більш інтенсивне використання робочого часу.

Середньорічний розмір оплати праці одного працівника значно зріс, збільшившись на 132,5% з 2019 до 2023 року. Середньорічна продуктивність праці одного працівника зросла більш ніж вдвічі, збільшившись на 146,4% за п'ять років.

Значне зниження кількості працівників, зокрема тих, що зайняті в сільськогосподарському виробництві. Підвищення коефіцієнта використання робочого часу та зростання продуктивності праці вказують на те, що менша кількість працівників працює більш інтенсивно та ефективно. Збільшення середньорічної оплати праці одного працівника вказує на підвищення заробітної плати, що може бути результатом зростання продуктивності або необхідності утримати кваліфікованих фахівців. Зменшення річного запасу робочого часу та відпрацьованих люд.-годин свідчить про ефективніше використання часу та ресурсів, що може бути пов'язано з впровадженням нових технологій та методів управління.

Загалом, підприємство демонструє ефективну адаптацію до змін, підвищення продуктивності праці та оптимізацію використання робочого часу, що сприяє його конкурентоспроможності та стійкому розвитку.

Основні засоби сільськогосподарського виробництва є невід'ємною частиною будь-якого сільськогосподарського господарства чи агропромислового комплексу. Вони включають широкий спектр матеріальних ресурсів, які використовуються для забезпечення ефективного виробництва сільськогосподарської продукції. Розглянемо основні засоби більш детально. Основні засоби сільськогосподарського виробництва є критично важливими для забезпечення ефективної роботи фермерських господарств та агропромислових підприємств. Вони включають земельні ресурси, будівлі та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти та інвентар,

біологічні активи, інформаційні технології та енергетичні ресурси. Інвестування в сучасні основні засоби та їх ефективне використання є ключовими для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Забезпеченість товариства основними засобами виробництва наведена в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

**Забезпеченість товариства з обмеженою відповідальністю «Колос»
основними засобами виробництва**

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 в% до 2019
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	20420,1	19921,4	21753,2	22386,3	21637,9	105,96
Виробництво валової продукції, всього, тис. грн	5473,9	8726,3	10349,2	7432,6	12587,9	229,96
Фондооснащеність виробництва, тис.грн	10,83	10,55	11,51	11,87	11,47	105,94
Фондоозброєність, тис.грн	498,11	510,83	621,52	678,39	901,58	181,02
Фондовіддача, грн	0,27	0,44	0,48	0,33	0,58	217,01
Фондомісткість, грн	3,73	2,28	2,10	3,01	1,72	46,08

Середня оціночна вартість основних виробничих фондів зросла на 5,96% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про інвестиції в основні засоби. Вартість валової продукції значно зросла на 129,96% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про значне підвищення продуктивності виробництва. Фондооснащеність виробництва зросла на 5,94% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про стабільний рівень інвестицій у виробничі засоби. Фондоозброєність зросла на 81,02% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що вказує на значне підвищення забезпеченості працівників основними засобами. Фондовіддача зросла на 117,01% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Фондомісткість зменшилася на 53,92% у 2023 році порівняно з 2019

роком, що свідчить про зниження витрат на основні засоби на одиницю продукції.

Вартість валової продукції майже потроїлася за п'ять років, що вказує на значне підвищення ефективності виробництва та його масштабів. Зростання фондооснащеності свідчить про стабільне забезпечення виробництва необхідними засобами. Зростання фондоозброєності показує, що підприємство значно покращило забезпечення працівників основними засобами, що викликане зменшенням кількості працівників. ТОВ «Колос» демонструє значний прогрес у забезпеченості основними засобами виробництва та їх ефективному використанні, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та ефективності підприємства.

Для того щоб краще розібратися з діяльністю ТОВ «Колос», розглянемо результативні показники економічної діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результативні показники економічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Колос»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 в % до 2019
Вартість валової продукції, тис. грн.	5473,9	8726,3	10349,2	7432,6	12587,9	229,96
в т. ч. рослинництва	3493,7	7763,2	9503,9	6627,2	11634,4	332,98
тваринництва	1980,2	963,1	845,3	805,4	953,5	48,15
Виробництво валової продукції на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	291,3	462,7	547,6	393,9	667,2	229,03
в т.ч. в рослинництві	185,9	411,6	502,9	351,2	616,62	331,69
тваринництві	105,4	51,1	44,7	42,7	50,53	47,94
Річна продуктивність праці, тис. грн	212,83	223,68	295,69	324,77	524,51	246,4
Чистий прибуток, тис.грн	1282,41	2175,63	3990,44	1464,18	788,29	61,47
Рівень рентабельності, %	15,52	18,27	31,24	14,92	6,11	-9,41

Вартість валової продукції суттєво зросла на 129,96% за п'ять років, що свідчить про значне збільшення обсягів виробництва та ефективність діяльності підприємства. Вартість валової продукції рослинництва зросла на 232,98%, що вказує на значний ріст цього сегмента. Вартість валової продукції тваринництва знизилася на 51,85%, що вказує на зменшення цього виду діяльності. Продуктивність на 100 га зросла на 129,03%, що свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Продуктивність рослинництва на 100 га зросла на 231,69%, що відображає ефективність у цьому сегменті. Продуктивність тваринництва на 100 га знизилася на 52,06%, що свідчить про значні проблеми або зміни у цьому напрямку. Річна продуктивність праці зросла на 146,4%, що відображає підвищення ефективності праці працівників.

Чистий прибуток знизився на 38,53% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про певні фінансові труднощі та підвищення витрат. Рівень рентабельності знизився на 9,41% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що вказує на зниження ефективності використання ресурсів або підвищення витрат.

Значне збільшення вартості валової продукції свідчить про ефективне зростання виробничих потужностей, особливо у сегменті рослинництва. Суттєве зниження вартості валової продукції тваринництва та її продуктивності на 100 га вказує на потребу в оптимізації або реорганізації цього напрямку діяльності. Значне зростання річної продуктивності праці демонструє ефективне використання трудових ресурсів та підвищення їхньої продуктивності. Зниження чистого прибутку та рівня рентабельності свідчить про фінансові виклики, з якими зіткнулося підприємство. Це є наслідком зростання витрат та інші економічних факторів.

Загалом, ТОВ «Колос» демонструє значні успіхи у виробництві та продуктивності праці, але також стикається з фінансовими викликами, які потребують вирішення для забезпечення стійкого розвитку та підвищення рентабельності.

2.2. Стан виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства

При аналізі виробничої діяльності підприємства показовими будуть важливі показники виробництва продукції в цілому та по окремим напрямкам і галузям його діяльності. З даних наведених в таблиці 2.4 бачимо, що більше 92% від валової продукції, це продукція рослинництва, отже основний акцент виробничої діяльності підприємства зосереджений на рослинництві. Базисом виробництва продукції рослинництва є земельні угіддя, спершу дослідимо стан використання земельних угідь.

Ефективність використання землі можна характеризувати за допомогою різних показників. З наведених даних в таблиці 2.1, ми також бачимо, що 97,83% земельних угідь, це рілля, яка використовується в рослинництві, більш детально дослідимо її структуру (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка і структура посівних площ у ТОВ «Колос»

Культури	2021		2022		2023		2023в % до 2021
	га	%	га	%	га	%	
Зернові культури – всього	899	48	966	52	737	40	82,0
у т.ч озима пшениця	726	39	743	40	463	25	63,7
ярий ячмінь	24	1	22	1	18	1	74,7
кукурудза на зерно	148	8	200	11	256	14	172,7
Технічні – всього	641	35	602	33	1022	55	159,4
у т.ч. соняшник	576	31	547	30	846	46	146,8
соя	65	4	56	3			-
ріпак озимий					176	9	-
Чистий пар	313	17	285	15	94	5	30,0
Всього посівних площ	1853	100	1853	100	1853	100	100,0

Аналіз показників таблиці 2.5, свідчить, що загальна площа посівних земель за останні три роки залишалася незмінною. Однак, значні зміни

відбулися в структурі культур. Зокрема, суттєво зменшилися площі під зерновими культурами. Так загальна площа посіву зернових культур зменшилася на 18% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Особливо суттєво знизилась частка під озимою пшеницею та яровим ячменем, на 36,3% і 25,3% відповідно, у 2023 році порівняно з 2021 роком. За той же період часу площі під кукурудзою на зерно значно зросли на 72,7% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення популярності цієї культури.

Варто відзначити, що площі технічних культур значно збільшилися на 59,4% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Особливо збільшилась площа посіву соняшника на 46,8% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Крім того, у 2023 році було введено нову культуру, на заміну сої - ріпак озимий. Площі під чистим паром значно зменшилися на 70% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може свідчити про інтенсифікацію землекористування.

Зміни в структурі посівних площ мають потенціал для збільшення прибутковості підприємства за рахунок вирощування більш комерційно вигідних культур, таких як кукурудза на зерно та соняшник. Однак, такі зміни також несуть ризики, пов'язані з необхідністю адаптації до нових умов, додатковими витратами та можливими довгостроковими негативними наслідками для родючості ґрунту. Важливо, щоб підприємство уважно планувало свої сільськогосподарські операції, враховуючи як короткострокові, так і довгострокові фактори. Впровадження нової культури, такої як ріпак озимий, може допомогти підприємству диверсифікувати ризики, пов'язані з коливаннями цін на ринку та погодними умовами. Зменшення площі під чистим паром на 70% може свідчити про інтенсифікацію використання земель, що дозволяє збільшити виробництво та доходи на одиницю площі.

Урожайність є якісним і ключовим показником ефективності у сфері рослинництва та сільськогосподарського виробництва загалом. Вона служить якісним індикатором для оцінки роботи підприємств, що займаються вирощуванням сільськогосподарських культур. Рівень врожайності демонструє вплив як економічних, так і природних факторів, а також

ефективність організаційно-господарської діяльності агропідприємства. Таким чином, на рисунку 2.1 представлена врожайність основних сільськогосподарських культур у ТОВ «Колос» в динаміці.

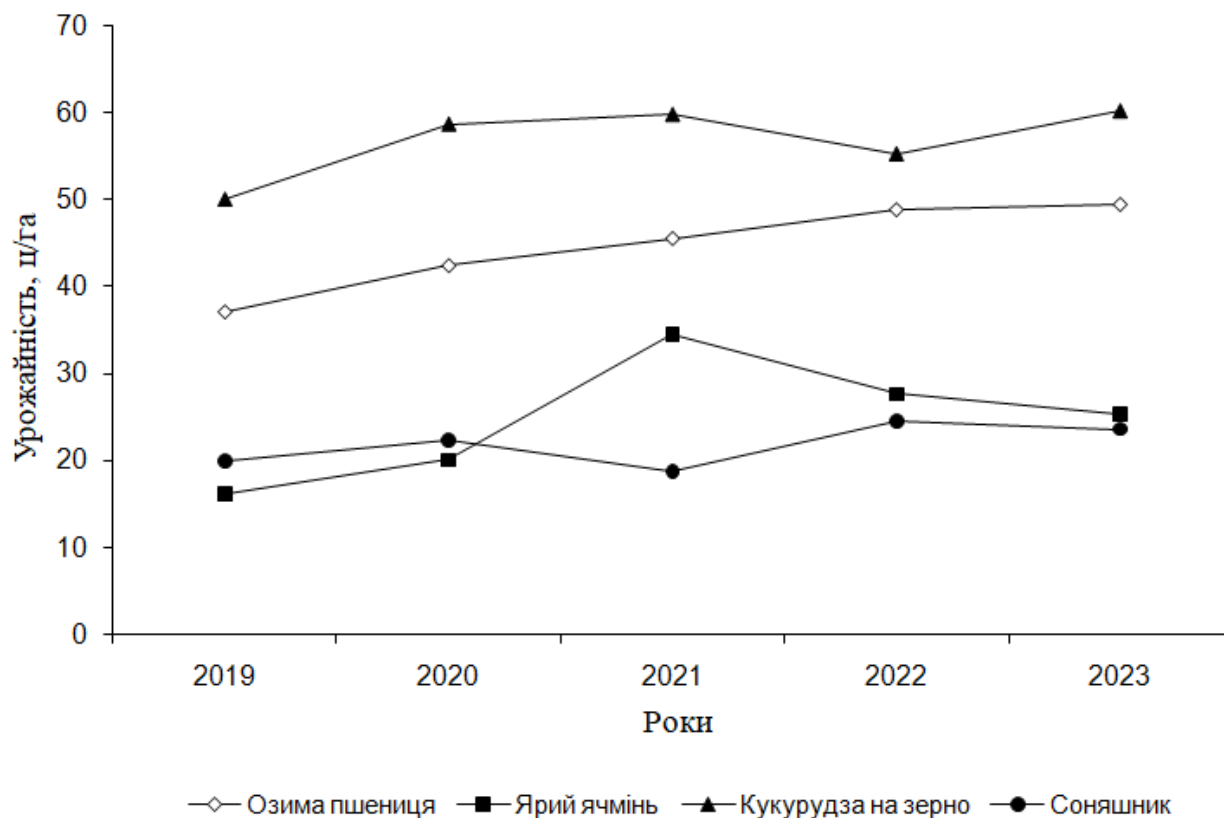


Рис. 2.1. Урожайність сільськогосподарських культур вирощуваних ТОВ «Колос» Синельниківського району

На основі представлених даних можна зробити такі висновки щодо врожайності основних сільськогосподарських культур у ТОВ «Колос»: всі культури, окрім ячменю, демонструють тенденцію до зростання врожайності, що вказує на ефективне застосування новітніх технологій у вирощуванні але більший вплив мають сприятливі погодні умови. Так за період з 2019 до 2023 року врожайність озимої пшениці зросла на 12,3 ц/га, що свідчить про покращення агротехнічних заходів і сприятливі погодні умови. Попри зниження врожайності у 2022-2023 роках, порівняно з 2019 роком,

врожайність ячменю в цілому зросла на 9,2 ц/га. За період з 2019 до 2023 року врожайність кукурудзи на зерно зросла на 10,1 ц/га, що демонструє ефективне використання агротехнологій і стабільно високі показники. Загалом за період з 2019 до 2023 року врожайність соняшнику зросла на 3,7 ц/га, що свідчить про покращення умов вирощування, попри коливання в окремі роки.

Підсумувавши, можна сказати, що висновки вказують на загальну позитивну динаміку у врожайності основних сільськогосподарських культур у ТОВ «Колос» за період з 2019 по 2023 рік. Найбільше зростання врожайності спостерігається у кукурудзи на зерно, що може свідчити про успішне використання сортів або гібридів, адаптованих до місцевих умов.

Врожайність озимої пшениці також демонструє стійке зростання, що вказує на вдосконалення технологій обробітку ґрунту та догляду за культурою. Для ячменю і соняшнику спостерігаються коливання врожайності, що може бути пов'язане з різними факторами, такими як погодні умови, спрощення технології виробництва або інші агротехнічні проблеми.

Рівень рентабельності є важливим комплексним показником ефективності діяльності підприємства, що відображає здатність останнього отримувати прибуток на кожну одиницю вкладених ресурсів. Його значення особливо актуальне для сільськогосподарського виробництва, де рентабельність залежить від багатьох факторів, включаючи погодні умови, технологічні інновації, структуру витрат, а також організаційно-управлінські рішення. Рентабельність показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (земельні, трудові, матеріальні). На основі аналізу рентабельності підприємство може розробляти плани на майбутнє, прогнозувати свої доходи та витрати, в нашому підприємстві через низький рівень рентабельності відмовились від вирощування сої. Рентабельність є важливим показником конкурентоспроможності підприємства, оцінка можливостей для інвестування в інновації, розширення виробництва та підвищення якості продукції.

Рентабельність виробничої діяльності сільськогосподарського виробництва залежить від багатьох факторів:

1. Ефективне управління, оптимізація процесів виробництва та розподілу ресурсів.

2. Витратами на виробництво, зокрема на добрива, паливо, заробітну плату.

3. Урожайність і якість продукції сильно залежать від погодних умов, що безпосередньо впливає на доходи та витрати підприємства.

4. Впровадження сучасних технологій і методів обробітку землі може підвищити врожайність та зменшити витрати, що позитивно вплине на рентабельність.

5. Ринкова ситуація і можливість підприємства встановлювати конкурентні ціни на свою продукцію також впливає на рівень рентабельності.

Розглянемо детальніше рівень рентабельності вирощування основних сільськогосподарських культур в ТОВ «Колос» (рисунок 2.2).

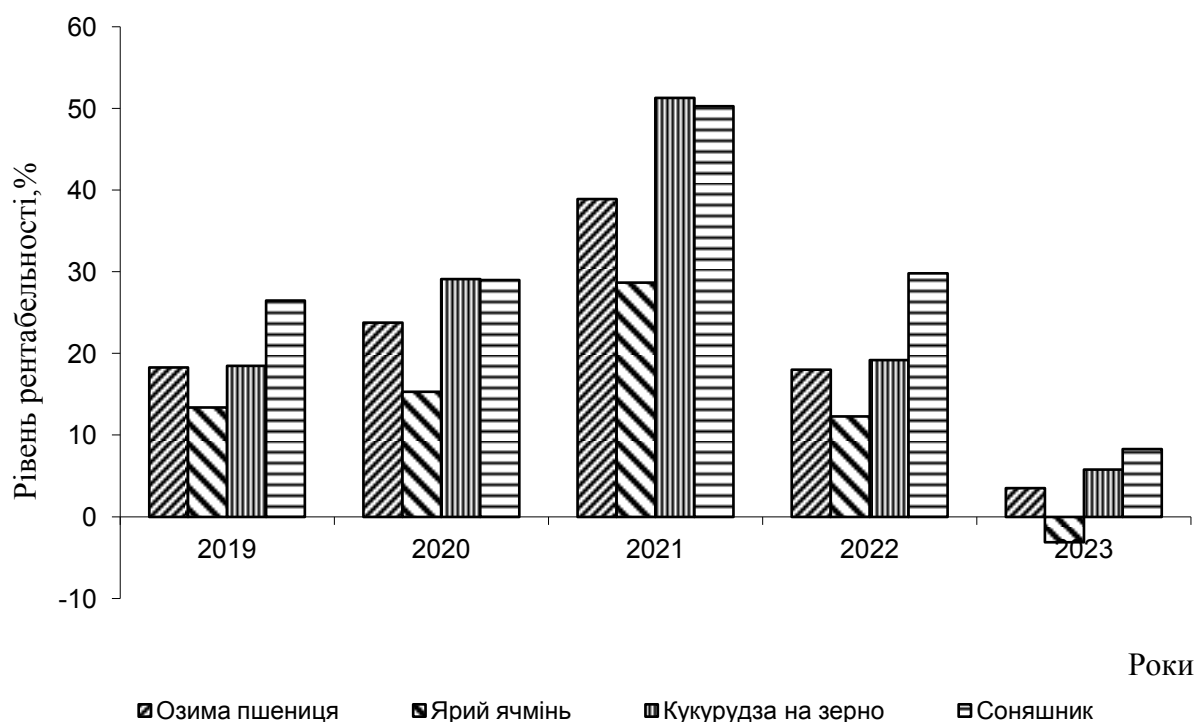


Рис. 2.2. Рівень рентабельності виробничої діяльності при вирощуванні основних культур в ТОВ «Колос»

Наглядно видно, що 2021 рік був особливо успішним для всіх культур, завдяки оптимізації технологічних та інших умов виробничої діяльності. В

2021 році спостерігається значне збільшення рентабельності всіх культур порівняно з іншими роками, що свідчить про особливо сприятливі умови та ефективні управлінські рішення в цьому році. Рентабельність озимої пшениці зросла з 18,3% у 2019 році до пікових 38,9% у 2021 році, але знизилася до 3,5% у 2023 році. Рентабельність ячменю також показала зростання до 28,7% у 2021 році з 13,4% у 2019 році, але потім знизилася до -3,1% у 2023 році. Негативний рівень рентабельності вказує на те, що витрати перевищили прибутки. Рентабельність кукурудзи зросла з 18,5% у 2019 році до 51,3% у 2021 році, але потім впала до 5,8% у 2023 році. Незважаючи на спад, кукурудза все ще залишається більш рентабельною порівняно з іншими культурами в 2023 році. Соняшник показав стабільне зростання рентабельності з 26,5% у 2019 році до 50,3% у 2021 році, але знизився до 8,3% у 2023 році.

Значне зниження рентабельності у 2022 і 2023 роках підкреслює важливість аналізу причин цього зниження для прийняття відповідних заходів щодо підвищення ефективності виробництва. Зрозуміло, що всі ці негативні впливи викликані військовими діями в країні, закриття зовнішніх ринків збуту, через що ціна реалізації продукції іноді була нижчою собівартості. До того ж значне підвищення ціни палива та запчастин, засобів захисту рослин і добрив значно збільшили собівартість виробництва.

Рівень рентабельності є комплексним показником, що дозволяє оцінити ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства з різних аспектів. Він допомагає виявити сильні та слабкі сторони в управлінні, визначити напрямки для покращення та стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація операційних процесів на основі градації запасів

За результатами досліджень в 2 розділі, ми можемо зробити висновки, що галузь рослинництва в ТОВ «Колос» функціонує досить раціонально, має позитивні тенденції зміни показників, чого не можна сказати про тваринництво. Відповідно скеруємо свою увагу саме на операційні процеси в тваринництві.

З тваринництва на підприємстві є 37 голів овець які утримуються на частковому випасі, проте значно більше часу вони знаходяться на стійловому утриманні і потребують формування кормової бази для належного рівня годування.

При вирішенні питань формування кормової бази для вівчарства та створення необхідного запасу корму в умовах ТОВ «Колос» було зроблено висновок, що рішення стосовно управління операційними процесами в кормовиробництві, будуть запропоновані нижче за допомогою ABC і XYZ аналізу.

ABC-аналіз є популярним інструментом, який використовується для визначення ступеня розподілу конкретної характеристики серед окремих елементів певної сукупності. Цей метод заснований на припущенні, що порівняно невелика кількість видів товарів, які потребують регулярного поповнення запасів, складає значну частину загальної вартості всіх закупівель. Таким чином, ABC-аналіз дозволяє підприємствам і організаціям ефективно розподіляти ресурси та зосереджуватися на найбільш важливих елементах.

Метод ABC базується на принципі Парето, відомому також як правило 80/20. Принцип Парето стверджує, що приблизно 80% результатів забезпечуються 20% зусиль або ресурсів. В контексті ABC-аналізу це означає,

що близько 80% загальної вартості закупівель формується завдяки 20% видів товарів. Цей принцип допомагає ідентифікувати ключові елементи, на яких слід зосередити основні зусилля для досягнення максимального результату.

ABC-аналіз розподіляє товари на три категорії, кожна з яких має свою специфіку управління:

1. Категорія А: Найбільш цінні товари, що становлять близько 20% від загальної кількості видів товарів, але забезпечують 80% вартості закупівель. Ці товари є критично важливими для організації, тому вони потребують ретельного контролю та управління. Для товарів категорії А важливо забезпечити постійний моніторинг запасів, точне прогнозування попиту та своєчасне поповнення запасів, щоб уникнути дефіциту.

2. Категорія В: Товари середньої важливості, що становлять приблизно 30% видів товарів і забезпечують близько 15% вартості закупівель. Хоча ці товари не є настільки критичними, як товари категорії А, вони все ж потребують регулярного моніторингу та оптимізації запасів. Для цієї категорії доцільно використовувати менш інтенсивні методи управління запасами, ніж для категорії А, але все ж слід звертати увагу на їхній рівень запасів та своєчасне поповнення.

3. Категорія С: Найменш цінні товари, що складають близько 40-50% від загальної кількості видів товарів, але забезпечують лише 5% вартості закупівель. Ці товари потребують мінімального контролю, оскільки вони не мають значного впливу на загальні фінансові показники підприємства. Управління запасами товарів категорії С може бути спрощеним, з меншими витратами на моніторинг і управління.

Завдяки ABC-аналізу підприємства можуть оптимізувати процес закупівель і управління запасами, зосереджуючи увагу на найбільш важливих товарних позиціях. Це допомагає знижувати витрати, покращувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати безперебійність постачання критично важливих товарів.

1. Оптимізація закупівель. Використовуючи ABC-аналіз, підприємства

можуть визначити, які товари є найбільш важливими для їхньої діяльності, і зосередитися на забезпеченні своєчасних і достатніх поставок цих товарів. Це дозволяє уникнути надмірних запасів менш важливих товарів та знизити витрати на їхнє зберігання.

2. Покращення управління запасами. ABC-аналіз дозволяє ефективно розподіляти ресурси для управління запасами, приділяючи основну увагу товарам категорії А, які мають найбільший вплив на фінансові показники підприємства. Це допомагає забезпечити постійну наявність критично важливих товарів та знизити ризики, пов'язані з дефіцитом.

3. Раціональне використання ресурсів. Завдяки ABC-аналізу підприємства можуть зосередити свої ресурси на управлінні найважливішими товарами, що дозволяє підвищити загальну ефективність діяльності. Це також сприяє більш раціональному використанню фінансових та людських ресурсів, що є особливо важливим у умовах обмежених ресурсів.

4. Прийняття стратегічних рішень. ABC-аналіз допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо управління запасами та закупівлями. Визначаючи, які товари є найбільш важливими для досягнення стратегічних цілей, підприємство може розробити ефективні стратегії для їхнього забезпечення.

Таким чином, ABC-аналіз є потужним інструментом для управління запасами і закупівлями, який допомагає підприємствам підвищувати ефективність та оптимізувати витрати. Застосування принципу Парето в ABC-аналізі дозволяє зосередити зусилля на тих елементах, які мають найбільший вплив на загальний результат, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів і досягненню стратегічних цілей організації. Завдяки цьому підприємства можуть не тільки покращувати свої фінансові показники, але й забезпечувати стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Щодо управління матеріальними запасами, метод ABC – спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розбитті

номенклатури N, реалізованих товарно-матеріальних цінностей на три нерівно потужних підмножини A, B і C на основі деякого формального алгоритму.

Найбільшого результату метод ABC досягає, коли використовується у поєднанні з іншим методом – XYZ-аналізом. XYZ-аналіз дозволяє класифікувати запаси залежно від характеру їхнього споживання та точності прогнозування змін у потребі на них, що є надзвичайно важливим для торгових підприємств.

Комбінація методів ABC та XYZ

Метод ABC

Метод ABC дозволяє класифікувати запаси за їхньою вартістю та важливістю для підприємства. Він допомагає визначити ті товари, які складають найбільшу частину вартості запасів, але можуть бути представлені відносно невеликою кількістю найменувань. Це дозволяє підприємствам зосередити свої зусилля на управлінні цими важливими товарами, забезпечуючи їхню безперерйну наявність.

Метод XYZ

XYZ-аналіз класифікує запаси на основі характеру їх споживання та точності прогнозування попиту. Він поділяє товари на три категорії:

1. Категорія X. Товари зі стабільним і передбачуваним попитом. Вони характеризуються високою точністю прогнозування.

2. Категорія Y. Товари з певною сезонністю або коливаннями попиту. Прогнозування попиту для цих товарів є менш точним.

3. Категорія Z. Товари з нерегулярним і непередбачуваним попитом. Прогнозування попиту для цих товарів є найскладнішим.

Переваги комбінації ABC та XYZ

Комбінація методів ABC та XYZ дозволяє отримати більш повну картину про запаси підприємства, враховуючи як їхню вартість та важливість, так і характер споживання та точність прогнозування попиту. Це надає можливість більш ефективно управляти запасами, знижувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів.

1. Оптимізація управління запасами. Використання комбінації ABC та XYZ дозволяє ідентифікувати найбільш важливі товари (категорія A) зі стабільним попитом (категорія X), які потребують особливої уваги та точного прогнозування. Це забезпечує своєчасне поповнення запасів та мінімізацію ризиків дефіциту.

2. Ефективне планування закупівель. Торгові фірми можуть використовувати результати ABC та XYZ аналізів для планування закупівель, враховуючи не лише вартість товарів, але й характер попиту на них. Це допомагає оптимізувати закупівлі, знижувати надлишкові запаси та уникати втрат, пов'язаних з сезонністю або коливанням попиту.

3. Зменшення витрат на зберігання. Завдяки комбінації цих методів можна визначити товари, які потребують меншого контролю (категорія C, Z), що дозволяє знизити витрати на їхнє зберігання та управління.

4. Покращення обслуговування клієнтів. Точне прогнозування та своєчасне поповнення запасів найважливіших товарів з передбачуваним попитом забезпечує високу доступність цих товарів для клієнтів, що підвищує рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність.

Торгові фірми можуть застосовувати ці методи для різних аспектів своєї діяльності. Наприклад, можна використовувати ABC-аналіз для визначення товарів з найбільшою вартістю, а XYZ-аналіз – для класифікації цих товарів за характером попиту. Це дозволяє створювати різні стратегії управління для кожної категорії товарів. Так зокрема:

1. Товари категорії AX. Найбільш важливі товари з передбачуваним попитом. Необхідно забезпечити їхню постійну наявність, використовуючи точні прогнози та регулярні поставки.

2. Товари категорії BY. Товари середньої важливості з сезонним або коливальним попитом. Слід ретельно планувати їхні закупівлі, враховуючи сезонні коливання та можливі зміни в попиті.

3. Товари категорії CZ. Найменш важливі товари з нерегулярним попитом. Можна використовувати спрощені методи управління запасами,

мінімізуючи витрати на їх зберігання.

Таким чином, комбінація ABC- та XYZ-аналізу дозволяє підприємствам здійснювати більш ефективне управління запасами, враховуючи як їхню вартість, так і характер попиту. Це забезпечує оптимізацію витрат, покращення обслуговування клієнтів та підвищення загальної ефективності діяльності торгових фірм.

Щоб провести ABC та XYZ - аналізи була використана слідуєча методика:

1) встановили вартість кожного виду корму;
 2) розташували товари за зменшенням ціни;
 3) розрахували запаси, як за вартістю так і за кількістю (кол.5,7 робочої розрахункової таблиці);

4) за визначеними і розрахованими даними колонок 5,7 результати заносяться до колонок 6,8;

5) визначили показник V, за формулою:

$$V = \frac{\sum C_B - \sum C_n}{\sum N_B - \sum N_n}; \quad (3.1)$$

6) за отриманими даними показника V, визначили до яких груп належать необхідні види кормів за методом ABC- аналізу;

7) за допомогою експертного методу проставили оцінку сталості споживачів за 10 бальною шкалою;

8) за результатами експертного методу визначили до якої групи XYZ-аналізу потрапили необхідні види кормів.

Сутність ABC-аналізу полягає в тому, що необхідний асортимент матеріалів стосовно обраного періоду часу таблично розміщується в порядку зменшення вартісних оцінок. Це дає можливість визначити відсоткову структуру по вартості і кількості матеріальних запасів та провести розрахунок кумулятивних відсотків.

ABC-аналіз використаємо для аналізу запасу кормів при вирощуванні овець. Для цього відповідно до раціону складемо потребу в різних видах

кормів на перспективний період. Потреба в кормах розрахована на 40 голів овець і наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Види кормів та їх потреба

Перелік кормів	Маса,т	Ціна,грн.	Вартість
1.Зелені корми	60,0	1000	60000
2.Соковиті корми	25,0	2000	50000
3.Грубі корми	16,0	200	32000
4.Концентровані корми	4,8	4500	21600
5.Кормові добавки та препарати	0,2	20000	4000
6.Комбікорми	2,0	18000	36000

Методика проведення ABC-XYZ аналізу передбачає побудову спеціальної розрахункової таблиці (див. табл. 3.2). Розглянемо аналітичну таблицю

Таблиця 3.2

Розрахункова таблиця для проведення ABC- XYZ аналізу в товаристві

«Колос»

№	Перелік кормів	Обсяг ,т	Вартість тис.грн	Частка кормів по кількості		Частка матеріалів по вартості		V	Групи	
				%	Σ%	%	Σ%		ABC	XYZ
1	Зелені корми	60	60000	55,56	55,56	29,47	29,47	0,53	C	Z
2	Соковиті корми	25	50000	23,15	78,70	24,56	54,03	0,69	C	X
3	Комбікорми	2	36000	1,85	80,56	17,68	71,71	0,89	B	X
4	Грубі корми	16	32000	14,81	95,37	15,72	87,43	2,00	B	Z
5	Концентровані корми	4,8	21600	4,44	99,81	10,61	98,04	2,08	B	Y
6	Кормові добавки та препарати	0,2	4000	0,19	100,00	1,96	100,00	2,16	B	X
Разом		144	272940	100	100	100	100			

Проаналізувавши дані наведені в таблиці, можна сказати, що більшість кормів (4 з 6) потрапили в групу В, для яких характерне середнє значення по кількості і по вартості. В групу С – дешеві масові запаси. Враховуючи позицію кожного виду корму в таблиці, і відношення до тієї чи іншої групи, розміщуємо наші види кормів в полі інтегрованої матриці (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Інтегрована матриця ABC та XYZ-аналізу

	X	Y	Z
A	-	-	-
B	Комбікорми, Кормові добавки та препарати	Концентровані корми	Грубі корми
C	Соковиті корми	-	Зелені корми

Аналізуючи дані, наведені в таблиці, можемо зробити висновки:

1) в сектор ВХ потрапили: комбікорми, кормові добавки та препарати. Це товари середньої важливості зі стабільним попитом. Рекомендовані дії щодо цих товарів: потрібно забезпечити наявність цих товарів за допомогою регулярних поставок та точного прогнозування. Вони є важливими для підтримання стабільності виробництва і потребують постійного моніторингу запасів.

2) в сектор ВУ потрапили концентровані корми. Це товари середньої важливості із менш прогнозованим, часто сезонним попитом. Рекомендовані дії щодо цих товарів: слід планувати закупівлі відповідно до сезонних коливань попиту. Важливо забезпечити достатній запас перед початком сезону, щоб уникнути дефіциту та забезпечити безперебійну роботу.

3) в сектор ВZ потрапили грубі корми. Це товари середньої важливості з непередбачуваним попитом. Рекомендовані дії щодо цих товарів:

необхідно використовувати більш гнучкі методи управління запасами, зокрема мати резервні запаси для реагування на раптові зміни попиту.

4) в сектор CX потрапили соковиті корми. Це найменш важливі товари зі стабільним попитом. Рекомендовані дії щодо цих товарів: Можна використовувати спрощені методи управління запасами, оскільки попит на ці товари стабільний і передбачуваний. Важливо забезпечити мінімально необхідний рівень запасів.

5) в сектор CZ потрапили зелені корми. Це найменш важливі товари з непередбачуваним попитом. Рекомендовані дії щодо цих товарів: Можна мінімізувати витрати на їх зберігання, підтримуючи невеликі запаси і при необхідності здійснювати додаткові закупівлі.

Інтегрована матриця ABC та XYZ-аналізу дозволяє чітко визначити пріоритети в управлінні запасами кормів для сільськогосподарського підприємства. Зосереджуючи ресурси на управлінні найбільш важливими товарами з передбачуваним попитом, підприємство може досягти оптимального рівня запасів, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність своєї діяльності.

Також, важливо зазначити, що управління запасами повинно бути гнучким і адаптованим до змін попиту, що дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємства та задовольнити потреби клієнтів.

3.2. Удосконалення управління виробничою діяльністю при забезпеченні виробництва запасами

Управління запасами є критично важливим аспектом діяльності сільськогосподарських підприємств. Ефективне управління запасами дозволяє забезпечити безперебійність виробничих процесів, оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і задовольнити потреби споживачів. Розглянемо

основні аспекти важливості управління запасами у сільськогосподарському виробництві.

Однією з ключових задач управління запасами є забезпечення безперебійного виробничого процесу. Сільськогосподарські підприємства потребують регулярного постачання сировини, насіння, добрив, кормів та інших матеріалів. Ефективне управління запасами дозволяє уникнути простоїв, які можуть призвести до втрати врожаю або зниження продуктивності.

Багато аспектів сільськогосподарського виробництва мають сезонний характер. Тому важливо мати достатні запаси на початку сезону, щоб уникнути дефіциту та забезпечити своєчасне проведення агротехнічних заходів. Сільськогосподарське виробництво сильно залежить від погодних умов. Управління запасами допомагає забезпечити готовність до непередбачуваних змін погоди, таких як посухи або надмірні опади.

Ефективне управління запасами дозволяє значно знизити витрати на зберігання, транспортування та закупівлю матеріалів. Зайві запаси займають складські приміщення та можуть призвести до додаткових витрат на зберігання. Управління запасами дозволяє підтримувати оптимальний рівень запасів, знижуючи витрати на зберігання. Вчасне планування закупівель дозволяє уникнути термінових замовлень, які можуть бути дорогими. Це також дає можливість скористатися знижками та вигідними умовами від постачальників.

Забезпечення своєчасної наявності необхідних матеріалів дозволяє підвищити продуктивність праці. Працівники можуть ефективніше виконувати свої завдання, не витрачаючи час на очікування потрібних ресурсів. Використання сучасних технологій управління запасами, таких як системи автоматизації, дозволяє швидко відстежувати рівні запасів та автоматично формувати замовлення на поповнення. Оптимальне управління запасами дозволяє знизити кількість простоїв і забезпечити безперебійне функціонування виробничих процесів.

Ефективне управління запасами дозволяє знизити ризики, пов'язані з недостатньою або надлишковою кількістю запасів. Підтримання достатніх запасів дозволяє уникнути ситуацій, коли необхідні матеріали відсутні, що може призвести до зупинки виробництва. Зменшення надлишкових запасів допомагає уникнути псування або втрати матеріалів, що особливо важливо для швидкопсувної продукції.

Управління запасами є критично важливим елементом успішного функціонування сільськогосподарських підприємств. Ефективне управління запасами дозволяє забезпечити безперебійний виробничий процес, оптимізувати витрати, підвищити продуктивність, задовольнити потреби споживачів та зменшити ризики. Інтеграція сучасних технологій та систем управління запасами сприяє досягненню високих результатів та забезпеченню стійкого розвитку підприємств у сільськогосподарській галузі.

Повертаючись до нашого тваринництва, яке потребує удосконалення виробничих процесів, ми знаємо, що на найближчий період нам потрібно придбати 2 тони комбікорму. Отже, необхідно визначити який варіант забезпечення комбікормом буде найбільш вигідний для підприємства. Для визначення оптимального рішення, щодо формування запасів використовують спеціальні методики, які мають табличний, графічний та формульний вигляд.

В даній ситуації ми використаємо табличний і графічний метод та визначимо оптимальну кількість партій закупівлі концентрованого корму протягом року на підприємстві ТОВ «Колос»

Вихідні дані: Підприємство ТОВ «Колос» повинно закупити 2 т комбікорму. Витрати зі складування складають – 30 % від вартості середньорічного виробничого запасу, а витрати з обслуговування закупівель(витрати на доставку) – 2520 гривень. Кількість партій – 7. Ціна – 18000 тис.грн. за тону.

Проведемо розрахунки для 7 можливих варіантів наших дій і зроблені розрахунки запишемо в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Аналітична таблиця для визначення оптимальної кількості партій
закупівлі кормів

Показник	Кількість партій						
	1	2	3	4	5	6	7
1.Розмір партії,т	2	1	0,7	0,5	0,4	0,3	0,3
2. Середньорічний обсяг запасів,т	1	0,5	0,3	0,25	0,2	0,2	0,1
3.Вартість середньорічного обсягу запасів	18000	9000	6000,0	4500	3600	3000,0	2571,4
4.Витрати на зберігання тис.т	5400	2700	1800,0	1350	1080	900,0	771,4
5.Витрати на обслуговування закупівлі.,грн.	1440	2880	4320,0	5760	7200	8640,0	10080,0
6.Загальні витрати тис.грн.	6840	5580	6120,0	7110	8280	9540,0	10851,4

Таким чином, проаналізувавши дані наведені в таблиці 3.5, можна зробити висновок, що оптимальна кількість партій закупівлі комбікорму протягом року на підприємстві ТОВ «Колос» становить – 2, оскільки затрати при закупівлі 2 партій - найменші. Отже прийнявши рішення про закупівлю необхідної кількості кормів двома однаковими партіями по 1 тоні кожна, підприємство за рахунок лише організаційних заходів може скоротити свої витрати, що жодним чином не вплине на якість забезпечення виробництва комбінованими кормами. Для кращої наглядності і певної логічної перевірки правильності наших розрахунків, а також з метою виявлення закономірності зміни показників, побудуємо графік (рис.3.1.)

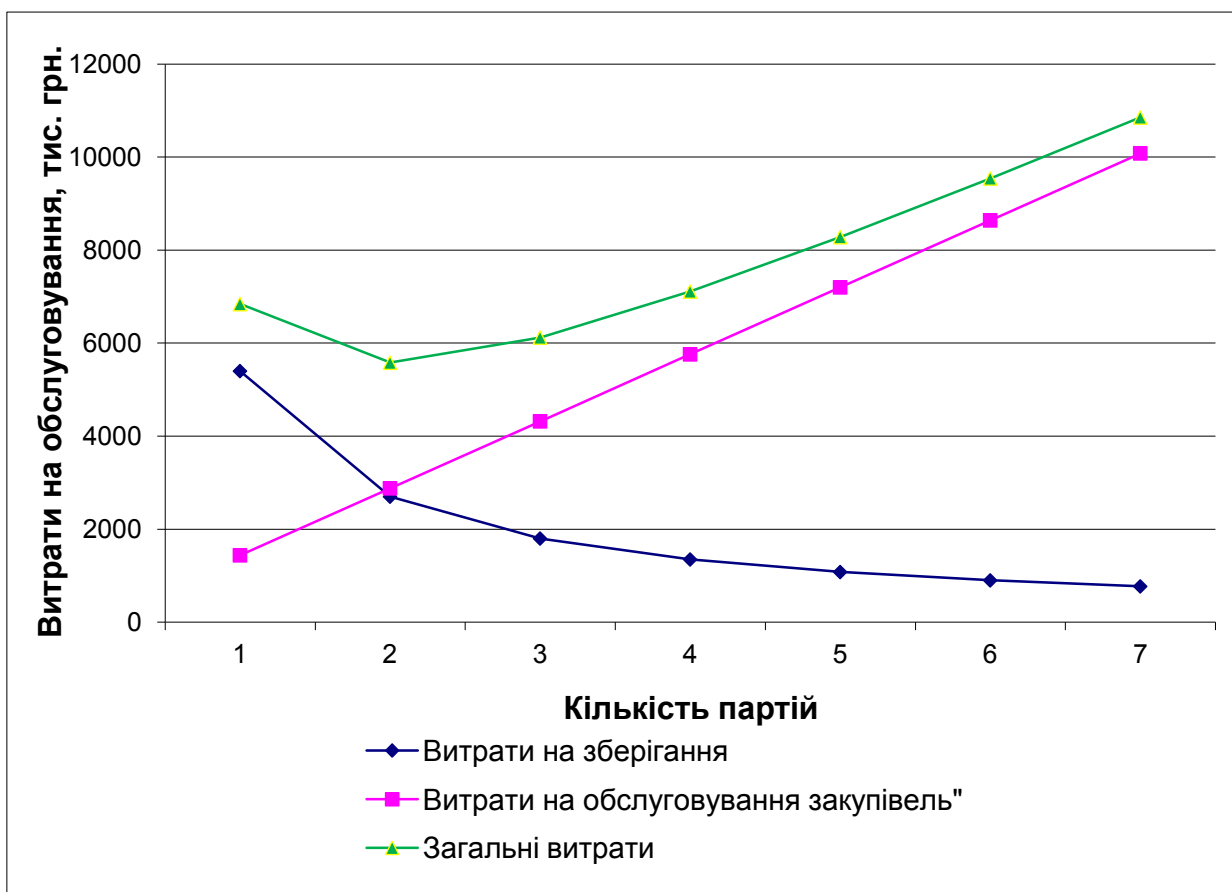


Рис. 3.1. Графічне відображення зміни витрат в залежності від кількості партій закупівлі комбікорму

Графік доволі вдало, наочно, відображує закономірності зміни всіх витрат підприємства. Ми можемо спостерігати, що при збільшенні кількості партій, витрати на зберігання постійно зменшуються, оскільки зберігається все менше комбікорму, отже і витрати зменшуються. В той же час витрати на обслуговування постійно зростають, так як закуповується все більша кількість партій. При цьому, загальні витрати знижуються до певного рівня, досягають свого мінімального значення при 2 партіях, а потім знову зростають.

Таким чином, лише за рахунок організаційних заходів, ми можемо скоротити витрати підприємства, так обравши саме 2 партії закупівлі ми можемо зменшити до мінімуму витрати на забезпечення підприємства комбікормами.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведених досліджень, можемо зробити наступні висновки:

1. Сучасні концепції операційного управління застосовуються в різних галузях та ситуаціях, не лише у виробничій сфері, але й поза її межами. Це охоплює сферу послуг, охорону здоров'я, громадське харчування, індустрію розваг і відпочинку, банківську справу, туризм, готельний бізнес, торгівлю і транспорт. Тобто, операційне управління об'єднує управління об'єктами або процесами, що використовуються для створення товарів або надання послуг.

2. Операційна система є критично важливою для досягнення успіху організації, оскільки вона визначає, як будуть використовуватися ресурси, як будуть управлятися процеси, і як буде забезпечуватися відповідність продукції або послуг встановленим стандартам якості. Ефективна операційна система сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і поліпшенню якості продукції або послуг, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність організації на ринку

3. Дослідження були проведені за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Колос», що здійснює сільськогосподарське виробництво, для цього орендує 1886,6 гектар сільськогосподарських угідь, до того ж їх площа за досліджуваний період практично не змінилась. В користуванні товариства є 5,24 гектари пасовищ і 28,28 гектари саду.

4. Середньоспискова кількість працівників в 2023 році в порівнянні з 2019 роком зменшилась на 41,46 %, через що зменшилась і кількість працівників в аграрному виробництві. Це спричинило зменшення кількості відпрацьованого часу, а також річного запасу праці на 22,35 % і 41,46 % відповідно. При цьому маємо зростання коефіцієнту використання робочого часу з 0,88 до 1,17, що свідчить про зростання інтенсивності і напруженості роботи працівників на 32,65%.

5. Середня оціночна вартість основних виробничих фондів зросла на

5,96% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про інвестиції в основні засоби. Вартість валової продукції значно зросла на 129,96% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про значне підвищення продуктивності виробництва. Фондооснащеність виробництва зросла на 5,94% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про стабільний рівень інвестицій у виробничі засоби. Фондоозброєність зросла на 81,02% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що вказує на значне підвищення забезпеченості працівників основними засобами. Фондовіддача зросла на 117,01% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Фондомісткість зменшилася на 53,92% у 2023 році порівняно з 2019.

6. Вартість валової продукції суттєво зросла на 129,96% за п'ять років, що свідчить про значне збільшення обсягів виробництва та ефективність діяльності підприємства. Вартість валової продукції рослинництва зросла на 232,98%, що вказує на значний ріст цього сегмента. Вартість валової продукції тваринництва знизилася на 51,85%, що вказує на зменшення цього виду діяльності. Продуктивність на 100 га зросла на 129,03%, що свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Продуктивність рослинництва на 100 га зросла на 231,69%, що відображає ефективність у цьому сегменті. Продуктивність тваринництва на 100 га знизилася на 52,06%, що свідчить про значні проблеми або зміни у цьому напрямку. Річна продуктивність праці зросла на 146,4%, що відображає підвищення ефективності праці працівників.

Чистий прибуток знизився на 38,53% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про певні фінансові труднощі та підвищення витрат. Рівень рентабельності знизився на 9,41% у 2023 році порівняно з 2019 роком.

Значне зниження рентабельності у 2022 і 2023 роках підкреслює важливість аналізу причин цього зниження для прийняття відповідних заходів щодо підвищення ефективності виробництва. Зрозуміло, що всі ці негативні впливи викликані військовими діями в країні, закриття зовнішніх ринків збуту,

через що ціна реалізації продукції іноді була нижчою собівартості. До того ж значне підвищення ціни палива та запчастин, засобів захисту рослин і добрив значно збільшили собівартість виробництва.

За результатами проведених розрахунків пропонуються наступні шляхи поліпшення:

1. Інтегрована матриця ABC та XYZ-аналізу дозволяє чітко визначити пріоритети в управлінні запасами кормів для сільськогосподарського підприємства. Зосереджуючи ресурси на управлінні найбільш важливими товарами з передбачуваним попитом, підприємство може досягти оптимального рівня запасів, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність своєї діяльності.

Також, важливо зазначити, що управління запасами повинно бути гнучким і адаптованим до змін попиту, що дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємства та задовольнити потреби клієнтів.

2. Використання методики управління запасами, дає можливість лише за рахунок організаційних заходів, скоротити витрати підприємства, на забезпечення сировиною чи матеріалами до мінімуму, при інших рівних умовах.

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., Штробель 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 напрями 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.

ДОДАТКИ

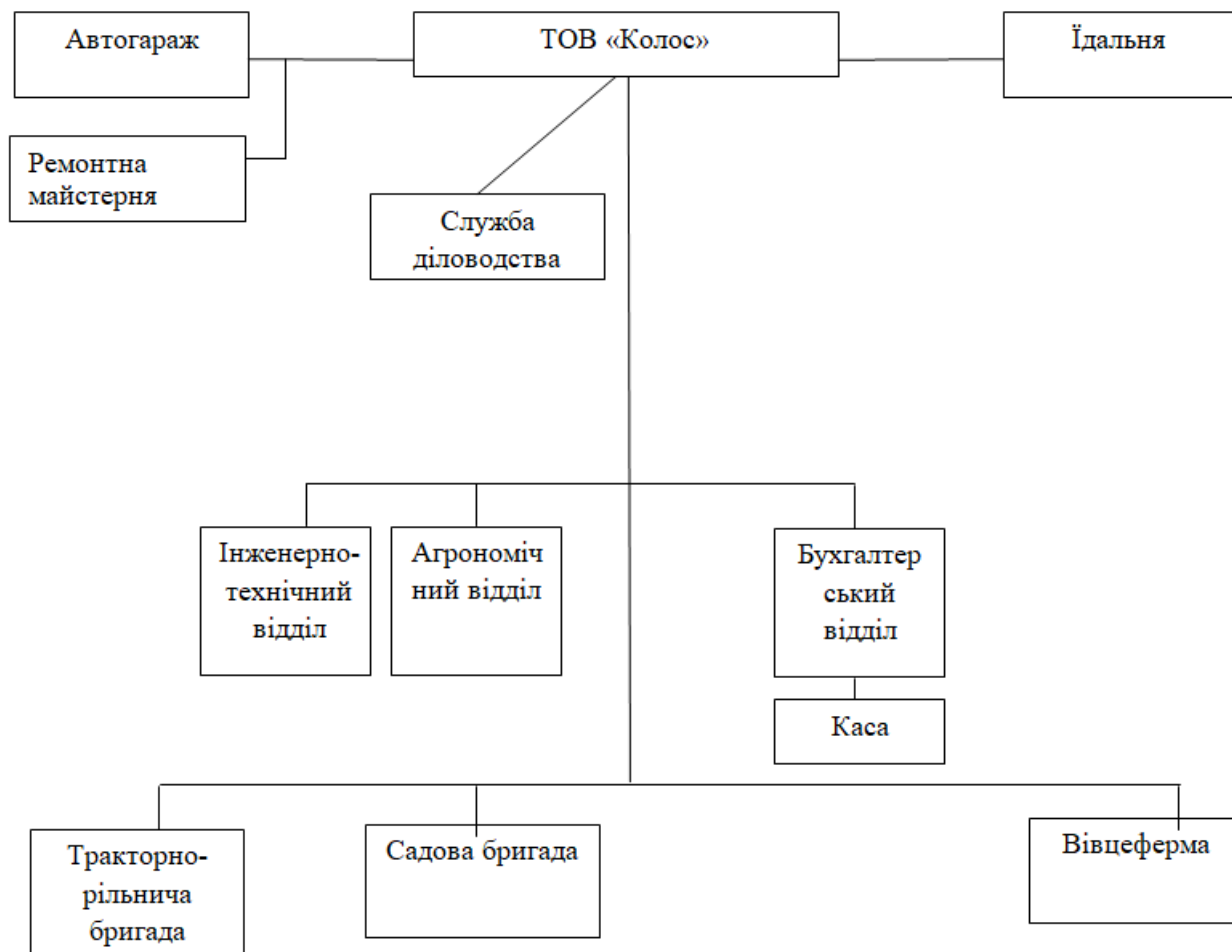
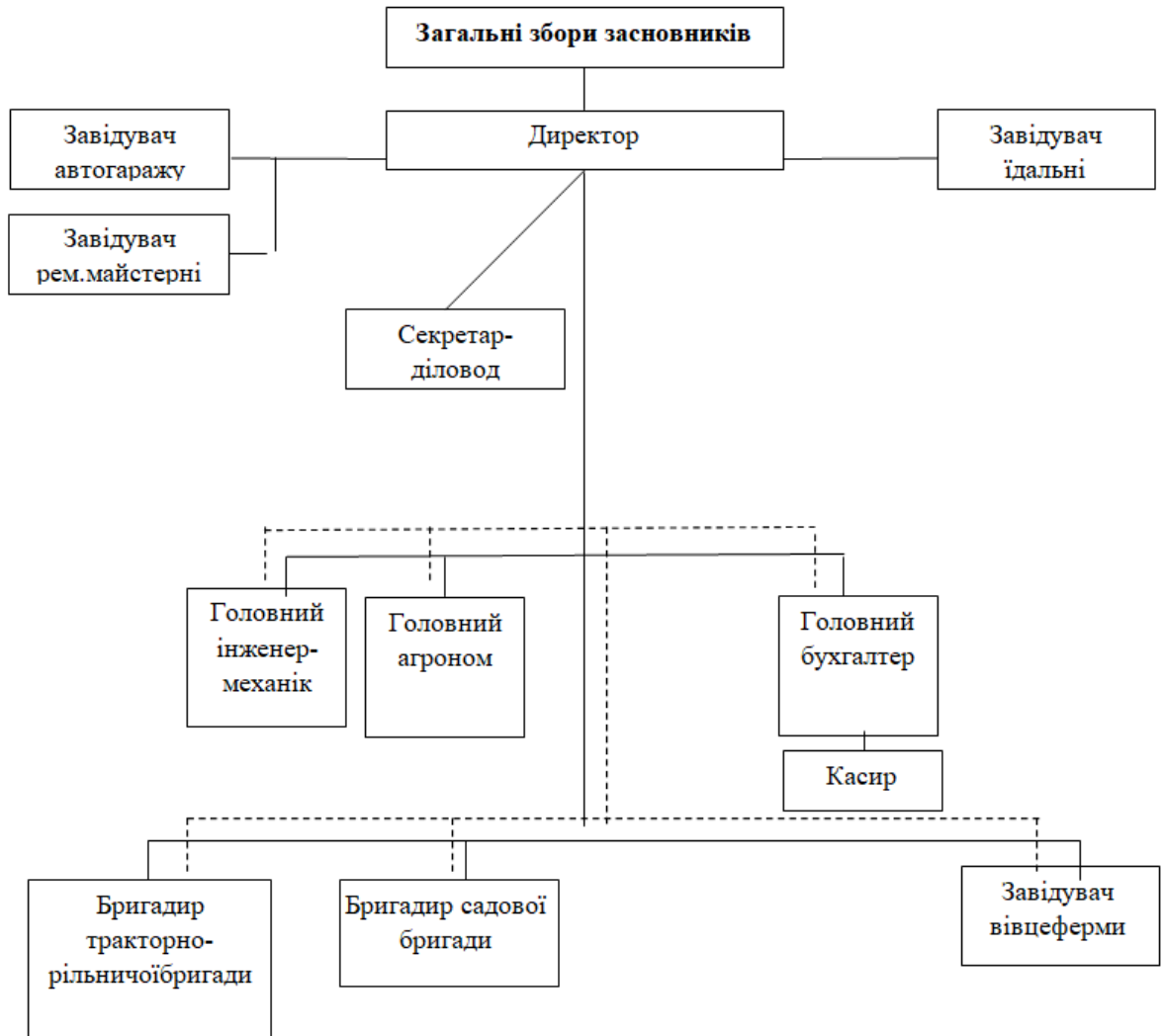


Схема організаційної побудови ТОВ «Колос»



Схематичне відображення структури управління ТОВ «Колос»