

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **О.П. Величко**  
« \_\_\_\_\_ » червня 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за освітньо-професійною  
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ  
ПРОЦЕСАМИ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

**Здобувачка**

**Назарець А.В.**

**Науковий керівник,  
старший викладач**

**Нечипоренко К.В.**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** менеджменту і маркетингу  
**Кафедра** менеджменту і права  
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»  
**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Освітній ступінь:** «Бакалавр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри, д.е.н., проф.  
\_\_\_\_\_ О.П. Величко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ**  
на дипломну роботу здобувачці**Назарець Аліні Віталіївні**

**1. Тема роботи** «Удосконалення управління операційними процесами при виробництві аграрної продукції»

**керівник роботи** Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р. № \_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи** « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**3. Вихідні дані до роботи** річні звіти ТОВ «Агро-Овен» річні плани економічного і соціального розвитку; дані статистичної звітності та нормативні документи.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управління операційними процесами при виробництві продукції. 2. Дослідження ефективності управління операційними процесами в ТОВ «Агро-Овен». 3. Шляхи удосконалення управління операційними процесами при виробництві продукції. Висновки.

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

1. Моделі операційної системи підприємства. 2. Графічне відображення зміни основних показників виробничої діяльності підприємства в динаміці.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Січень-лютий 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Лютий-березень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Травень 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень-червень 2021	

Здобувачка \_\_\_\_\_ А.В. Назарець  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ К.В. Нечипоренко  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ	7
1.1. Сутність управління операціями на підприємстві	7
1.2. Операційні процеси при виробництві продукції	16
1.3. Управління операційними процесами в організації	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АГРО-ОВЕН»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Характеристика підприємства ТОВ «Агро-Овен» як операційної системи	40
2.3. Управління операційними процесами підприємства при виробництві аграрної продукції	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ	52
3.1. Підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва за рахунок організаційно-технологічних факторів	52
3.2. Підвищення ефективності управління операційними процесами при забезпеченні виробництва сировиною і матеріалами	55
3.3. Удосконалення операційних процесів при управлінні запасами	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

## ВСТУП

Сутність діяльності виробничого підприємства чи обслуговуючої організації заключається у виконанні операційних функцій. Основою діяльності господарюючих суб'єктів є операційна система яка потребує ефективного управління підготовленими менеджерами, більшість компетенцій яких ґрунтується на аналітичному мисленні та здібностях, можливостях та вміннях об'єктивно аналізувати переваги нових технологій, широко використовувати знання в сфері аналізу, організації виробничих процесів, системотехніки, соціальних і поведінкових наук.

Виходячи з цього, існує нагальна потреба тримати в полі зору операційні процеси, що здійснюються в організації. Також варто враховувати об'єктивні вимоги виробничої діяльності і операції по реалізації продукції. До того ж постійно ускладнюються господарські зв'язки і загострюються проблеми збуту продукції, при загальній підвищенні ролі споживачів при формуванні попиту на продукцію. Динамічна зміна умов операційної діяльності потребує відповідність до неї управлінської системи організації.

Виробнича діяльність, як правило передбачає випуск продукції різного роду або переробку певної сировини, реалізуючи технологічні операції. Системний підхід в операційному менеджменті означає сприйняття виробничої (операційної) діяльності підприємства як виробничої (операційної) системи, або систему операційних процесів, що здійснює певні операції.

Діяльність будь-якого підприємства чи організації передбачає здійснення певних операційних функцій, по суті ряд дій з виробництва продукції чи надання послуг, на які є попит зовнішнього середовища. В основі діяльності підприємства є операційна система, що потребує належного управління, підготовленими менеджерами, компетентними і здібними до аналітичного мислення, які вміють і можуть сприймати і оцінювати переваги нових технологій, використовувати актуальні знання в галузі аналізу, організацій

виробничих процесів, а також поведінкових і соціальних наук. При умові, що операційні функції будуть виконані не ефективно, і все підприємство в цілому не зможе характеризуватись ефективною діяльністю.

Таким чином, варто зазначити, що операційні функції та операційний процес є практично взаємодоповнюючими компонентами цивілізованої життєдіяльності в процесі функціонування підприємства. Відзначимо, що подібний підхід проголошується методиками моделювання операційної діяльності організацій, з врахуванням їх ефективності, та відповідно напрямкам розвитку. Сприймаючи операційний процес як трансформацію матеріального об'єкту чи інформації - шлях реалізації продукції підприємства чи трансформація ідеї завдяки інноваційній діяльності підприємства.

Актуальність даної дипломної роботи пов'язана з тим, що в умовах високої технологічності сучасного виробництва управління операційними процесами повинно перебувати в стані безперервного розвитку, що сьогодні неможливо забезпечити без дослідження тенденцій і можливостей, без вибору альтернатив і напрямків розвитку, виконання функцій управління і способів прийняття управлінських рішень. Розвиток і вдосконалення підприємства базується на ретельному та глибокому знанні діяльності організації. В наш час від того як будуть розподілені операції, як керівник поінформований і буде ними управляти залежить робота підприємства в цілому та його подальше майбутнє.

Таким чином, метою даної дипломної роботи є дослідження стану управління операційними процесами підприємства та розробка пропозицій щодо вдосконалення управління ними.

Для досягнення цієї мети в дипломній роботі вирішуються наступні завдання:

- дослідити підходи до визначення категорії «операційний процес»;
- розкрити теоретичні основи управління операційними процесами при виробництві аграрної продукції;

- проаналізувати організаційно-економічний стан підприємства;
- провести аналіз показників ефективності управління операційними процесами;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління операційними процесами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти операційного менеджменту та сучасний стан управління операціями в умовах ринкової економіки.

Об'єктом дослідження є сукупність організаційно-економічних процесів управління операційними процесами в товаристві з обмеженою відповідальністю «Агро-Овен» Магдалинівського району Дніпропетровської області.

Предметом дослідження є сучасний стан управління операційними процесами в організації.

При обробці інформаційних матеріалів використовувались традиційні методи вивчення економічних процесів, такі як аналіз динаміки та структури, і регресійний аналізи. Для прогнозування результатів роботи застосовано трендовий аналіз. При проведенні досліджень використовувалися монографічний, розрахунковий та абстрактно-логічний методи.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ

### 1.1. Сутність управління операціями на підприємстві

Широковживаний термін «операції» є досить універсальним і стосується будь-якої активної діяльності людини не лише промислове або сільськогосподарське виробництво, а й культуру, освіту, медицину, торгівлю, побутове обслуговування, а також адміністративні, ділові чи навіть фінансові послуги, незалежно від форми власності і господарювання.

Операції — це «цілеспрямована діяльність зі створення будь-якої корисності (будь-яких матеріальних та нематеріальних благ)». [1]

Сутність існування будь-якого організаційного утворення є здійснення певної операційної функції для її функціонування. Операційна функція включає всі дії в підприємства чи установах, результатом яких є виробництво товарів, надання послуг, що запропонуються організацією для сторонніх споживачів на ринку. Для належної реалізації операційної функції необхідно створити відповідну операційну систему.

Операційна система обирається і реалізується, виходячи з стратегії операційної діяльності, а та, в той же час, є складовою загальної стратегії діяльності підприємства. Якщо мова йде про промислове підприємство, то повна система виробничої діяльності називається операційною системою. В той же час банк або лікарня також виконують певні операційні функції. Хоч у них і не здійснюється ніякі виробничі процеси тим більше обробка матеріалів. Таким чином можна зробити висновок, що операційне управління аналогічне до управління виробництвом. Відмінність заключається в тому, що управління операціями більш універсальне і охоплює значно більше коло питань і проблем та використовується в організаціях діяльність яких не має ніякого відношення до виробничої чи обробної галузі промисловості. В той же час, є



багато спільного у підходах, функціях, принципах діяльності менеджера промислового підприємства з керівниками в страхових компаніях банках лікарнях тощо [11 с.34]

Взагалі, операційний менеджмент – термін запозичений з англійської мови Production and Operations Management, і в перекладі означає «управління виробництвом».

Американські професори Річард Чейс та Ніколас Аквілано визначають операційний менеджмент як «управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією». Інші американські дослідники: Сег Лі та Марк Шнай-дер'янс визначають «операційний менеджмент як науку про концепції, методи, процедури, технологію, які використовуються управлінцями в процесі створення та функціонування операційної системи» [14 с.26]

Російські професори З.П.Румянцева та Н.А.Саломатін визначають виробничий менеджмент як «систему взаємозв'язаних елементів, що характеризують виробництво, його організацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробництва, ціноутворенням, витратами у виробництві. Кожний із визначених елементів стосується управління виробництвом і вимагає відповідного розгляду у їх взаємозв'язку та взаємодії» [22 с.45]

Варто пам'ятати, що основна мета операційного менеджменту є здійснення виробництва продукції відповідно до встановлених строків та з мінімальними витратами. Не зважаючи на те, що для кожного виробничого підрозділу завдання можуть відрізнятися їх основна управлінська мета є спільною для всіх: безумовне виконання заданої виробничої програми, при мінімальних витратах матеріалів, часу, праці та коштів. [28 с.49]

Можна підсумувати, що основна функція організації передбачає точне виявлення того чим вона займається. Як правило, під цим розуміють

максимальне задоволення потреб ринку, проте організація чи підприємство може самостійно реалізувати всі етапи виробництва і розподілу. Проте, не поодинокі випадки, коли частину функцій організації передають субпідрядникам. На сьогодні все менше організацій, які виконують повний цикл від сировини до готових виробів, найпоширеніший такий досвід серед виробників продуктів харчування, які тримають на контролі отримання сировини, процес виробництва пакування і навіть розподіл своєї продукції. В той же час, є організації, які концентрують свої зусилля суто на маркетинзі і розподілі, а розробку і виробництво доручають стороннім компаніям. Отже, весь виробничий ланцюг можна розподілити на наступні стадії:

- розробка та дизайн продукту;
- придбання необхідної сировини для виробництва;
- виробничий процес (трансформація сировини в продукт);
- кінцевий розподіл (відправлення продукції оптовикам, роздрібним торговцям чи безпосередньо кінцевим споживачам).

Будь-яку з перелічених стадій може виконувати стороння організація за контрактом. Що по суті, центральна частина бізнесу (фокус) і наскільки сильно буде реалізовуватися вертикальна інтеграція, визначають в корпоративній політиці.

Системний підхід до керування виробництвом припускає розгляд виробничої діяльності фірми і її виробничо-господарських підрозділів як виробничої операційної системи, що виконує функції.

Операційна функція включає в себе ті дії, в результаті яких виробляються товари і послуги, що поставляються зовнішнім споживачем.

Операція у виробничому процесі має своїм змістом:

- цілеспрямоване зміна фізичних і хімічних властивостей предметів праці;
- складання чи роз'єднання деталей або інших предметів;
- підготовку предмета до іншої технологічної, транспортної або контрольної операції або зберігання;
- планування, калькуляцію, повідомлення або отримання інформації.

Терміни "операції" і "виробництво" взаємозамінні. Проте під виробництвом в як правило розуміють випуск товарів і/чи переробка сировини, при цьому термін "операції" - ширше, оскільки містить не тільки виробництво товарів, але і надання потрібних виробництву послуг [3. с.145].

Коли кількість операцій стає досить великою, виникає виробнича система, яка потребує компетентного управління. Управління виробничою системою припускає, що при виборі рішення приймаються в розрахунок всі обставини, що відносяться до конкретного питання, незалежно від того, скільки структурних підрозділів беруть у цьому участь. При цьому виходять з того, що всі підрозділи керуються загальними цілями, поставленими підприємством. Операційна функція містить конкретні види діяльності, які відрізняють одне підприємство від іншого[10. с.67].

Операційна функція містить наступні складові поняття:

Аналіз виробничих операцій це виявлення наслідків виконаних робіт з метою збільшення продуктивності праці працівників.

Аналіз операцій це визначення факторів, що вплинули на здійснення операцій (умови праці, методів контролю; призначення операції; використання матеріалів; вимог технічного контролю; способів переміщення продуктів) та методи виконання даних операцій.

Операційний час це кількість часу, необхідного для реалізації встановленої послідовності діянь та операцій в розрахунку на одиницю продукції.

Поопераційна карта операційного процесу – представляє собою рисунок з відображенням надходжень матеріалів в процес та послідовність технологічних і контрольних операцій (виключення це операції з транспортування матеріалів).

Процес управління не обмежений рамками лише технологічного процесу. Виробниче управління поширюється на всі операційні системи, потрібні як для виробництва матеріальних продуктів, і звичайно для надання послуг.

Ефективність операційної діяльності розраховується як співвідношення ринкових вартостей вироблених системою товарів і послуг (на виході системи) до загальних витрат на вході в систему.

Ринкова фактична вартість продуктів і послуг вимірюється: кількісно - одиниці виготовленої продукції; якісно; відповідність асортиментної лінії продуктів наявному попиту; своєчасність виробництва товарів із врахуванням характеристик попиту та зобов'язань по постачання її споживачеві; гнучкість виробничих систем при виконанні різноманітних запитів споживача.

При проведенні аналізу матеріальних втрат враховують: ціну матеріалу; вартість збереження матеріалів в запасі; витрати на замовлення; обсяг витрат, що виникають при дефіциті матеріалу; обсяг додаткових витрат у зв'язку із невідповідною якістю матеріалу.

Проводячи аналіз трудових витрат розраховують: витрати на заробітну плату; додаткові втрати, через плінність кадрів і недоліки в роботі працівників.

Операційна система організації здійснює виконання операційної функції і складається з трьох наступних підсистем.[5. с.46]

1. Переробна підсистема виконує роботу, безпосередньо пов'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати. Наприклад, у харчовій промисловості переробна підсистема - це система, в якій ведеться провадження, що починається з отримання сировини і матеріалів, включає виробництво продуктів і закінчується відвантаженням в торгову мережу.

2. Підсистема забезпечення прямо не пов'язана з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми. Наприклад, на заводі, і в університеті підсистема забезпечення може включати бібліотеку, ремонтно-експлуатаційну і інші забезпечують служби.

3. Підсистема планування і контролю отримує інформацію з внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, обробляє цю інформацію і видає рішення, як саме працювати переробній підсистемі. Рішення включають планування виробничих потужностей, диспетчеризацію,

управління матеріально-виробничими запасами, контроль якості та багато іншого.

Ефективність операцій пов'язана значною мірою від раціонального процесу взаємодій операційної функції та інших функцій по управлінню виробництвом: маркетингових, інженерних, фінансових, трудового ресурсу.

Інженерна функція забезпечує проектування нових видів продукції, виробничих потужностей і процесів. Вона отримує від виробництва інформацію зворотного зв'язку з проблем, пов'язаних з конструкцією виробів, і про можливості вдосконалення системи.

У функцію маркетингу входить забезпечення надійного прогнозу попиту і реальних замовлень клієнтів на виходи операційної системи (продукцію, що випускається); інформація виробництва про претензії споживачів щодо якості продукції або строків поставки; отримання інформації від виробництва про можливості своєчасного виготовлення продукції для задоволення попиту споживачів.

Фінансова функція забезпечує операційну функцію інформацію про обсяги капіталів, необхідних для розширення потужностей і підтримки поточного виробництва. Одночасно вона отримує від структурних підрозділів дані про перспективний план виробництва і розвитку, зокрема, присутність коштів на оплату праці робітників, розрахунки з постачальниками.

Фінансова функція передбачає і розрахунки з покупцями, ведення обліку готівкових матеріально-технічних запасів, ведення фінансової звітності.

Функція трудових ресурсів - відповідальність за найм та навчання кадрів в операційній системі. Операційні підрозділи, у свою чергу, інформують кадрову службу про потреби в робочій силі з вказівкою кількості працівників та їх кваліфікації.

Ефективність операцій забезпечується і високим рівнем конкурентоспроможності продукції, для досягнення якого використовуються наступні способи:

- зниження витрат виробництва нижче рівня витрат у конкурентів;
- лідерські позиції з мінімізації витрат;
- якість продукції;
- міцність продукції;
- швидкість доставки;
- гарантоване час доставки;
- індивідуалізація продукції на вимогу замовника;
- своєчасне виведення товарів на ринок;
- гнучкість обсягів виробництва згідно з попитом. [9. с.93]

Управління операціями – сукупність процесів по проектуванню, плануванню, організації, узгодженню та контроль усіх етапів діяльності, що необхідні для трансформації капіталу, матеріалів, енергії, праці та професійних вмінь в продукти і послуги для задоволення потреби споживачів.

Потрібно враховувати, що операційне управління поділяють на такі основні групи:

1. Розробка та впровадження операційної стратегії діяльності.
2. Розробка і реалізація системи операційної.
3. Розланування і поточного контролювання роботи системи. В даному пункті є важливим алгоритм керування операціями. Під алгоритмом в операційному менеджменті розуміють перелік дій чи правил для вирішень поставлених завдань.

Відповідно до вказаного, операційні менеджери також мають три групи обов'язків:

1. Стратегічні - щодо розробки і реалізації загальних стратегій і напрямку операційної діяльності підприємства.
2. Розробку та реалізацію операційних систем, що включає розробку операційного процесу, рішень про територію розміщення виробничого обладнання, розробка продуктів, використання стандартів і нормативів по виконанню робіт.

3. Поточне контролювання процесу функціонування операційної системи. Наведемо основні види алгоритмів управління операціями. Найзручніше це зробити у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1

## Основні алгоритми управління операціями

Етап алгоритму	Сутність і значення етапу
Лінійний	Суть цього виду алгоритму заключається в тім, що він повторює процес керівництва, складеного з ланцюга послідовних діянь. Причом, кожен залежить від результату попереднього, проте не залежить від результатів послідуєчих етапів.
Циклічний	Циклічний дуже часто є похідним від лінійного, при умові, що наявний проміжний результат від реалізованих дій/дії нас не задовольнить буде небажаним, виникає необхідність повернення до певної з попередніх дій для покращення кінцевих результатів. Отже, виник своєрідний цикл в процесі управління. Відповідно і назва-циклічний алгоритм.
Розгалуджений	Розгалуджений алгоритм управління має місце в кіривних задачах тоді, коли функції відокремлених структур управління операційним системами не співпадають. Специфікою цього алгоритму лежить в тому, що до нього можуть включатись рівнобіжні дії, які вигідні оскільки дають можливість збільшит кількість структур і менеджерів, одночасно виконуючи поставлені задачі.
Адаптивний	Сутність адаптивних алгоритмів є в тому, що в таких від самого початку визначений лиш перший крок, перша дія (акт). А далі вибір кожної послідуєчої дії залежатиме від результату попереднього акту алгоритму.

Види діяльності менеджера сучасного операційних процесів доволі широка – виробництво продукції (вт.ч. аграрної), бізнес в сфері промисловості, будівнива, сервісні послуги різного роду. відповідно об'єкт управління має особливості залежно від переліку операційних функцій включає конкретний набір операцій для забезпечення діяльності. Виробничому керівнику доводиться мати справу з великою кількістю інформації та мати здібності оцінити нові технології. У виконанні операційних функцій зайнята велика кількість людей, які у підсумку визначають успіх діяльності операційної системи. Узагальнивши найбільш поширені операції в багатьох сферах діяльності менеджера можемо, для більшої зручності, згрупувати їх в таблицю.

Таблиця 1.2

#### Операції в різних сферах діяльності менеджера

Сфера	Об'єкт	Основні операції
Аграрна виробництво	Аграрне господарство, організація аграрної сфери	Проектування,обслуговування та ремонт устаткування, складання розкладів, управління матеріальними потоками, управління якістю, контролінг процесу продукту, постачання, управління виробничим процесом, модернізація і проектування виробів(продукту), управління персоналом, монтаж, демонтаж обладнання, проектування виробництва.
Фінансовий бізнес	Комерційний банк, кредитно-фінансові установи	Міжбанківські розрахунки, графік і змінність роботи касирів, інкасація, процес угод, обслуговування і процес устаткування, проектування, розміщення, валютні операції, обслуговування клієнтів.
Сервіс	Авіакомпанія пасажирських перевезень	Проектування,обслуговування і ремонт спеціалізованого обладнання, обслуговування і ремонт (поточний,капітальний) літаків,постачання,складання розкладів польотів, диспетчеризація, управління польотами

Аналізуючи дані наведені в таблиці можна зробити висновки, що основою будь-якої діяльності виробничого характеру чи обслуговування є операції. В свою чергу, операційне управління передбачає співставлення результатів технологічних операцій з прийнятими нормативами і стандартами.

Операційні рішення менеджери приймають на середньому і нижчому рівнях управління, за своїм характером вони є короткострокові і спрямовані на



дотримання технології виробництва, загальний контроль за здійсненням операцій покладений на технологів, спеціалістів та керівників виробничих підрозділів. Управлінські рішення що приймаються в операційному менеджменті мають враховувати бажаний результат виробничо-господарської діяльності. Важливо розуміти, що порушення технології хоча і незначне відображається на якості виготовленої продукції. Отже для операційного менеджменту важливим є своєчасне визначення проблеми, в ідеалі на етапі її зародження, це дасть можливість прийняти швидке обґрунтоване рішення з усунення проблеми. Своєчасне з найпростіших варіантів усунення проблем можливе лише на основі повної оперативної достовірної інформації. Система заснована на нагляді за технологічними процесами дає можливість виявити і спрогнозувати виникнення проблем.

На основі цього можемо зробити висновки, що операційне управління організації чи підприємства це складний процес взаємопов'язаних елементів, а саме проектування, планування, організація, координація і контроль всіх засобів, що є необхідними для трансформації наявного капіталу, вмінь працівників, доступних матеріалів, енергія та інших ресурсів в матеріальні продукти чи послуги для максимального задоволення потреб реальних і потенційних споживачів.

## 1.2. Операційні процеси при виробництві продукції

Після прийняття рішення про виробництво певної продукції, необхідно визначити послідовні етапи процесу виробництва даної продукції, загальну тривалість її виробництва. Різні варіанти виробничого технологічного процесу мають вплив на середню тривалість виробництва, його трудомісткість, використання виробничих та інших потужностей організації, а також вантажопотоки на підприємстві.

Найбільшої результативності можна досягти при розробці комплексних

технологічних процесів, тобто детальних операційних процесів, до яких включені як основні виробничі операції, так і допоміжні: транспортні, контрольні та інші. Це дає можливість, ще до початку реалізації операційного процесу відповідно до технологічної документації, розрахувати довжину і напрямок логістичних шляхів на кожній стадії реалізації технологічних операцій, визначити саму тривалість транспортних операцій, раціональні способи їх реалізації, співвідношення ручних і механізованих робіт, трудомісткість всього операційного процесу. Це є досить важливим і актуальним, оскільки дуже часто на виробництві кількість і об'єми допоміжних операцій можуть перевищувати обсяг основних.

Операційний процес розуміють як сукупність тісно пов'язаних активностей людей із засобами праці та природних процесів, завдяки яким ресурси трансформуються в готові товари (послуги).

Операційний процес в організаціях чи підприємствах передбачає тісно взаємопов'язану сукупність дій працівників і засобів праці, потрібних даному підприємству для виробництва товарів, по суті це сукупність виконаної роботи (здійснених операцій) працівниками, у взаємодії з природними процесами, результатом яких є трансформація вхідних матеріалів і напівфабрикатів в готовий продукт або послугу. Операційний (виробничий) процес в організаціях здійснюється через реалізацію операційних функцій щодо часу який виражається в діяльності працівників чи підрядників задля вирішення стратегічного завдання підприємства. Операційний процес дає можливість описати операційні функції які потрібно виконати, в певній послідовності, можливі варіанти послідовності, взаємозв'язки виробничих/операційних дій в процесі функціонування підприємства чи організації.

Досить важливим є питання щодо класифікації операційних процесів. Матеріал цього питання викладено далі.

Група науковців використовує слідуєчу «класифікацію операційних процесів:

1. За роллю в операційному процесі розрізняють основні, допоміжні та обслуговувані процеси».

- Основні процеси - це зміна з допомогою технологічного впливу розмірів, геометричних форм і фізико-хімічних властивостей виробу, виробництво яких передбачено на підприємстві.

- Допоміжні процеси потрібні для безперервності основних. За їх посередництвом виробляють засоби, потрібні для належної роботи основного виробництва. До них відносять, приклад: виробництво і ремонтування інструментів і оснащення, ремонт устаткування, виробництво носіїв енергії (пари, повітря, електроенергії), технологічний контроль.

- Обслуговуючі процеси покликані обслуговувати основні та допоміжні процеси (транспортування, зберігання та ін.) [20, с.49].

2. За «складністю поділяються на:

- простий операційний процес-це послідовність операцій, результатом яких є виріб (рис. 1.1, а).

- складний операційний процес передбачає поєднання декількох простих процесів (рис. 1.1, б).» [23 с.46]

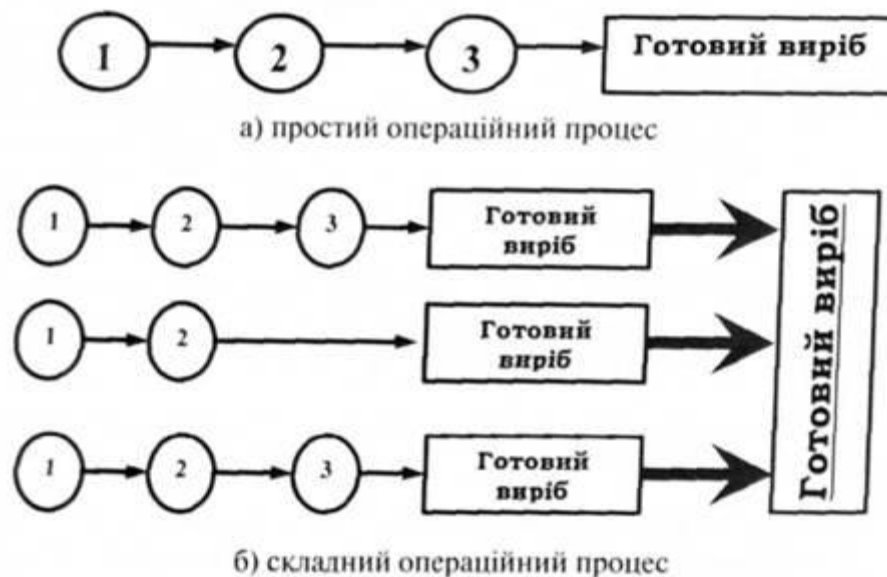


Рис. 1.1. Схематичне зображення простого і складного операційних процесів

3. За «формою організації операційні процеси поділяються:

- послідовні;
  - паралельні;
  - послідовно-паралельні;
4. За розміщенням операційного процесу в просторі:

- групові (технологічні) процеси;
- потокові процеси;
- предметні процеси». [28, с.34]

Для ліпшого розуміння операційних процесів необхідно виділити його тип.

Тип процесу операційного - це характеристика організаційно-технічного виду, що ґрунтується на спеціалізації процесу, характері і повторюваності технічних процесів.

В загальному розумінні науковці Р. Чейз, Н. Еквілайн та Р. Якобс всі операційний процес поділяють на процеси переробки, тестування, виготовлення і складальні процеси.

За типами «операційні процеси поділяються на наступні категорії:

Процеси переробки (Conversion Processes).

Як приклад можна навести переробку залізної руди в сталевий прокат або об'єднання всіх інгредієнтів перерахованих на коробці з зубною пастою, у пасту».

Також процес виготовлення (Fabrication Process).

Приклад цього процесу для розуміння є трансформація сиротиш в яку-небудь особливу форму (наприклад: виштамбування крил для автомобілів з листової сталі, або формування полімеру у результаті чого виходять в зубні коронки).

Складальний процес (Assembly Process).

Як приклад можна розглядати кріплення штампованих крил на автомобіл, упакування тубів із зубною пастою в коробки або процес імплантації золотої коронки в щелепу пацієнта.

Процеси тестування (Testine Process).

Власне такий процес не відносять до основних, проте він настільки часто розглядається окремою операцією, що його варто долучити в цей список» [14]

Виробничі підрозділи мають властивий їм тип операційного процесу який передбачає рекомендоване використання методів як підготовка, планування, контроль виробництва, різні форми організування праці, врахування технологічних процесів, які можна охарактеризувати набором ознак, так як наявність хоть однієї з них (приклад кількість виробів, що їх виготовляють, як це іноді прийнято вважати) або хоть і кількох не дає підстав для висновку про наявність того чи іншого типу виробництва. Операційним менеджерам важливо розуміти яким чином раціонально налагодити операційні процеси виробництва продукції, тобто як розділити складні процеси на більш прості, які в подальшому будуть зведені в єдиний комплекс для забезпечення забезпечити випуску готової продукції необхідного асортименту в бажаний час і потрібної кількості. Поєднання осного, допоміжного і обслуговуючого процесів в просторі і часі з людьми і матеріальними елементами виробництва передбачає організація операційного процесу [14, с.56].

## 1.2. Управління операційними процесами в організації

Від належної організації управління виробничими процесами залежить їх результативність і ефективність. Незаперечним є той факт, що дуже схожі організації з практично ідентичним матеріально-технічним забезпеченням дуже схожими технологіями, якщо не ідентичними, часто мають різні результати роботи. Ще в середині минулого століття науковці і практики з менеджменту звернули на це увагу і почали досліджувати які причини стали основою цього явища. В результаті масштабних досліджень було з'ясовано, що важливим і найбільш визначальним фактором впливу на кінцевий результат діяльності організації є не скільки

матеріально-технічне забезпечення скільки належна організація використання необхідних функцій менеджменту зокрема планування використання ресурсів ефективна організація їх розподілу дієва мотивація працівників і звичайно контроль. Тобто по суті, результативність і відповідно ефективність залежить від належної організації системи управління будь-якими операційними процесами.

Коли мова йде про управління операційними процесами найчастіше мають на увазі виробництво продукції саме промислового характеру. Сучасні дослідження та досвід діяльності менеджерів підтверджує, що управління операційними процесами необхідно належним чином організувати у будь-яких сферах діяльності людини. Ми вже розглядали що операції відповідно операційні процеси характерні не тільки для виробництва продукції, а й для невиробничої сфери людської діяльності, а також у сфері надання послуг. Також варто пам'ятати, що в передових економіках світу, саме невиробнича сфера та сфери обслуговування складає досить суттєву частку ВВП, а виробничим галузям належить менша частка.

Таким чином управління операційними процесами наразі застосовується до дуже широкого переліку діяльності людини не беручи до уваги процес виробництва мова йде про сферу послуг, індустрію розваг і відпочинку, кредитно фінансові операції, туризм, транспорт, сфера охорони здоров'я, громадське харчування і цілий ряд інших видів діяльності. Отже, управління операційними процесами стосується будь-якої активної діяльності людини пов'язаної з виробництвом будь-яких товарів чи надання послуг.

Вказане розширення меж дозволяє розглядати управління взагалі і управління операційними процесами зокрема більш широко і вони можуть застосовуватися до будь-яких процесів чи роботи людини. Це дає можливість зрівняти і зробити взаємозамінними слідуючи терміни: управління виробництвом, виробничий менеджмент та операційний менеджмент.

У Великобританії існує думка, що «виробничі процеси повинні хвилювати тільки тих, хто займається управлінням виробництвом, і більше нікого. Більшість керівників визнають, що вони повинні розбиратися у фінансах,

маркетингу, управлінні кадрами» [20. с.43] і, зрозуміло, в корпоративній стратегії, а виробничі питання, при цьому, припадають виключно на фахівців. Це не зовсім таке відношення, яке широко поширилось в Європі, а тим паче в Японії, де виробничим питаннями зрозуміло займаються не хто інші, як директори фірми. Напевно, цим пояснюється, чому Британія повсякчас наодинці переносить на собі складнощі, що не зустрінеш в іншому світі. Проте, зараз уже з'явилися певні ознаки поступової зміни відношення і тут.

Під операціями розуміємо будь-яку активну і продуктивну діяльність як у виробництві, так і в інших сферах не пов'язаних з виробництвом в тому числі і творчі процеси. Управління операційними процесами або операційний менеджмент спрямовані саме на забезпечення ефективного і раціонального введення цієї діяльності. Існує навіть думка, виходячи з цього, що всіх менеджерів можна віднести до операційних менеджерів, так як вони здійснюючи управління своїми підрозділами безпосередньо впливають на управління операційними процесами цих підрозділах. тут варто ще раз наголосити що операції це основа основ будь-якої діяльності людини, а отже є основою будь-якого підприємства чи організації. відповідно, якщо операційний процес чи операційна функція будуть виконуватись неефективно, то й діяльність всієї організації не буде ефективною. Отже для ефективної діяльності організації менеджеру потрібно володіти необхідним інструментарієм як загального менеджменту, так і операційного менеджменту, що дасть можливість, ефективно здійснювати управління операційними процесами що прямо відображається на ефективності діяльності організації. Ми повинні пам'ятати, що завдяки операційним процесам і реалізації операційної функції організація має можливість виробляти продукцію чи надавати послуги, що користуються попитом споживачів.

Можна зробити висновки, що без ефективного і раціонально організованого управління операційними процесами, жодна організація чи підприємство не може функціонувати ефективно і суттєво поступається своїм конкурентам.

Основними завданнями організацій є виробництво продукції чи надання послуг, для задоволення основних потреб споживачів за допомогою успішної реалізації операційного управління виробничих (операційних) процесів. Важливим стратегічним рішенням для організації є визначення того, які саме потреби споживачів можемо задовольнити через виробництво товарів чи надання послуг з доступних для організації варіантів.

В галузі операційної діяльності до самих визначальних стратегічних рішень відносяться рішення стосовно, способу, часу і місця виробництва і надання послуг. Методи, які обирають для виробництва продуктів чи надання послуг, повинні бути сумісними з продукцією, що випускається.

Кожне підприємство можна розглянути як тісно взаємодіючу систему, відповідно воно має свою унікальну операційну систему. Існує дві основні категорії систем. Перша охоплюючи виробництво та постачання, при якій покупець є кінцевим споживачем товарів. Друга система пов'язана із сервісом і транспортуванням, при якій покупець робить внесок в очікуваний процес. За найпростішою моделлю передбачено, що продукт від постачальників входить у систему, його переробляють і передають покупцям. Розбіжності в моделях виникає в зв'язку з різними підходами до ведення виробничих запасів.

З точки зору організації роботи операційної системи підприємства, орієнтованої на випуск матеріальної продукції, виділяють чотири базові моделі управління операційними процесами, кожна з яких спирається на різну роль запасів у підтримці роботи підприємства:

1. Модель зі створення запасів на вході в систему і виході.
2. Модель зі створенням запасів лише на виході.
3. Модель із формуванням необхідних запасів на вході.
4. Модель взагалі без запасів.

Більш детально розглянемо і проаналізуємо всі моделі:

1) Модель (Рис. 1.2) організовує роботу операційної системи організації із запасами на вході і виході операційної системи підприємства.



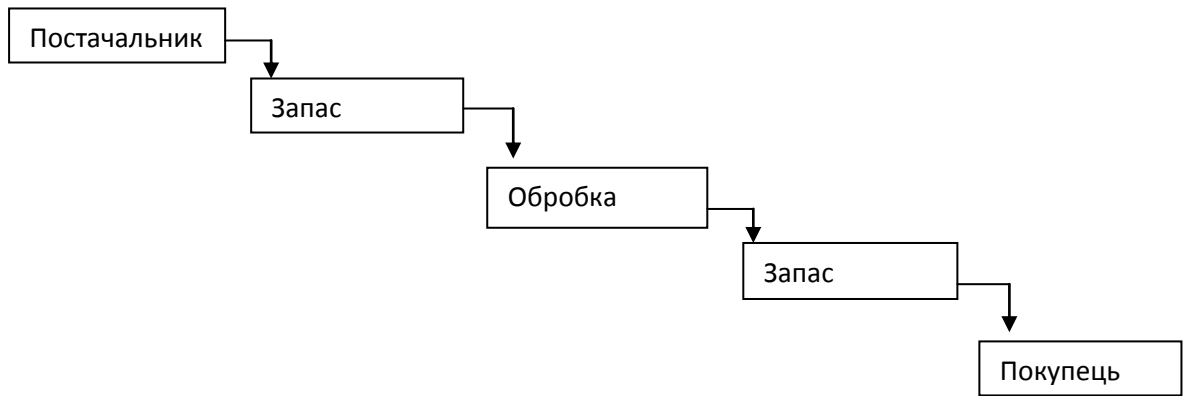


Рис.1.2. Модель роботи операційної системи із запасом на вході і виході

Характерним для неї є:

- ця модель найпоширеніша;
- постачання виробничих ресурсів для забезпечення запасів на вході повинно бути гарантоване.

- вона може бути використана лише при стійкому попиті на певний асортимент товарів, коли немає потреби швидкого реагування на зміну купівельного попиту;

- дана модель дає змогу досягти максимальної ефективності операційної діяльності оскільки запаси забезпечують страхування процесу виробництва від збоїв постачання внутрішнього і зовнішнього середовища.

2) Модель із запасами на виході характеризується наступним (Рис. 1.3):

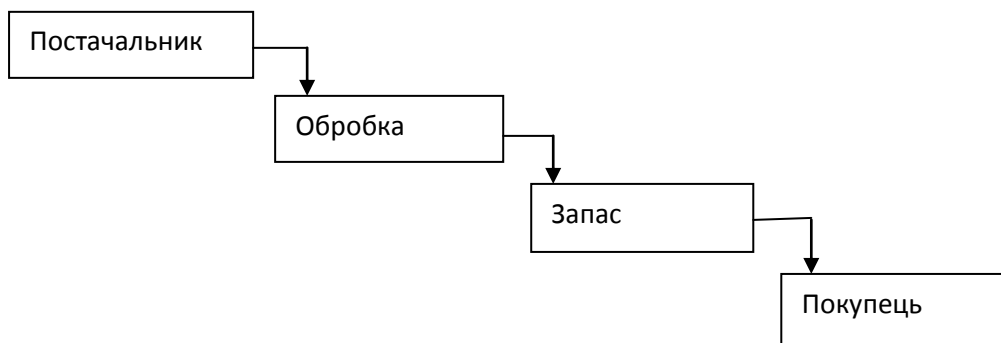


Рис. 1.3. Модель роботи операційної системи із запасом на виході

- виробництво в даній моделі є в критичній залежності від надійності поставщика ресурсів на вході в систему організації;

- по суті запаси із входу організації передаються постачальникам, які несуть витрати на зберігання сировини. Дані витрати потім включають в закупівельну ціну сировини і матеріалів;

- модель системи із запасом на виході економічно доцільна при переробці матеріалів які швидко псуються і може застосовуватись при умові високого рівня співпраці постачальників з нашою організацією при прозорості відносин та реалізації схеми «Переможець - Переможець», реалізуючи на вході підприємства філософію «точно в строк» [3. с.132].

3) Модель роботи з запасом на вході характеризується наступним (Рис.1.4):

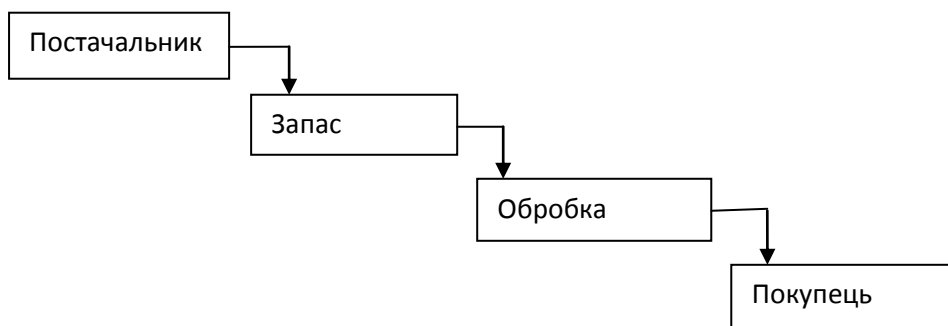


Рис.1.4. Модель роботи операційної системи із запасом на вході

- модель із запасом на вході підприємства (і без запасу на виході) можна використовувати економічно доцільно лише в певній ситуації у внутрішньому, і в зовнішньому середовищі діяльності: 1) тривалість виробничого циклу і час по підготовці продуктів до відвантаження менша чим терміни, що задовольняють покупців; 2) покупці готові чекати доставку продукту;

- модель даного виду доцільно використовувати при позамовному виробництві, в ній відсутність запасів на вході не означає дуже довірливих відносин, або при умові високого рівня співпраці нашої організації з покупцями, і також при прозорості співпраці та реалізації схеми «Переможець-Переможець», які потребують реалізації філософії «точно в строк».

4) Модель системи без запасів (Рис.1.5) є організаційним оформленням негативної точки зору на запас:

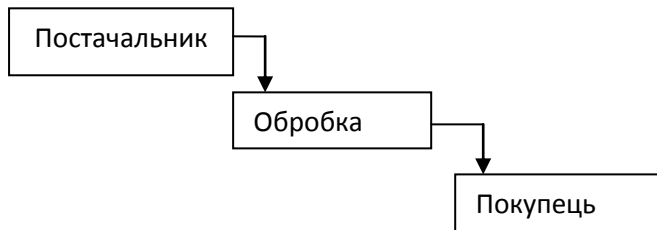


Рис.1.5. Модель роботи операційної системи без запасу

Модель роботи без запасів на вході і виході підприємства характеризується наступним:

- модель роботи без запасу є реалізацією філософії «точно в строк» в повному обсязі на відміну від попередніх двох моделей (див. Рис. 1.3 і Рис.1.4) коли цей підхід використовують лише в деяких галузях бізнесу.
- при організації традиційного виробництва модель системи без запасу можна результативно використати у позамовному процесі, коли не потрібен запас при вході в операційну систему, також при посилковій торгівлі і електронній комерції.

Всі вище переглянуті моделі мають принципи організаційної діяльності операційних систем, типових для організацій в цілому. В цих моделях запас грає значну, проте по-різному визнану роль при виборі переміщенні товарно-матеріальних цінностей. При формуванні запасів їх роль є позитивною, у випадку відсутності запасів їх роль негативна. Відмова від запасу в моделі роботи без них приводить до економії витрат, що є позитивних наслідком для утримання запасів та збільшення інтегрованості на міжорганізаційному рівні.[11. с.321]

1. Виробництво: вхідні ресурси трансформуються на готовий товар, який передають споживачу. Споживачі можуть використовувати їх для послідуєчих виробничих операцій. При цьому, ланцюг "отримання сировини - споживач" може бути доволі довгим.

2. Постачання: діяльність, пов'язана зі зміною права власності на фізичний товар.

3. Транспортування: операції, пов'язані з фізичним переміщенням людей або товарів з місця на інше місце, при цьому не здійснюється жодних фізичних перетворень об'єктів, які переміщують.

4. Сервіс: операції, пов'язані із зміною стану споживачів.

Не бажано ці види діяльності розглядати окремо, так як виробники виконують постачання своєї продукції, яку потрібно транспортувати, і при цьому часто можуть бути присутні елементи сервісу.

Виробництво і постачання охоплює систему, де споживач є кінцевим отримувачем товару.

Транспортні та сервісні діяння відмінні від постачання і виробництва двома основними аспектами:

- споживач самостійно робить внесок у процес;
- сервісні послуги неможливо зберігати.

Для того, щоб задовольнити всі запити споживача, потрібно мати достатньо можливостей задоволення запиту, чи володіти "запасом" покупців, тобто, створювати чергу. Проте це не завжди є прийнятним.

Можливими є три конфігурації сервісної діяльності підприємства:

Перша модель, це модель будь-якої першокласної послуги.

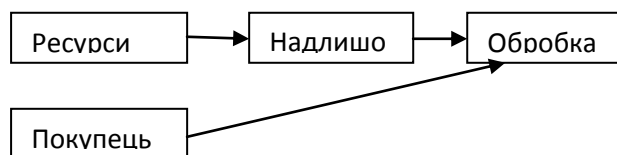


Рис.1.6. Модель надання першокласної послуги

Покупці обслуговуються доволі швидко, що досягається за рахунок утримання надлишкових потужностей. Першокласний сервіс завжди коштує дорожче, оскільки цей надлишок необхідно купувати.



Рис.1.7. Модель надання дешевих послуг

Друга модель характерна для дешевих послуг. Тут ресурси використовуються повністю. Собівартість послуги є не великою, але при цьому покупцям доводиться чекати.

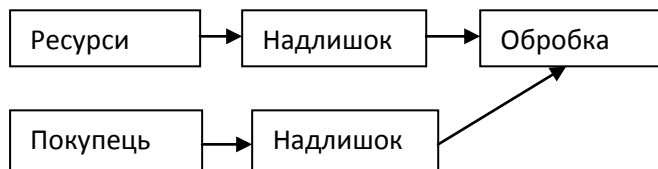


Рис.1.8. Модель неефективного управління операціями.

Третя модель є прикладом неефективного управління операціями, коли одночасно є надлишкові ресурси та покупці, які чекають у черзі. Як правило характерна для короткого, тимчасового періоду в роботі організації. Але якщо така модель буде використовуватись протягом тривалого періоду, то підприємство ризикує втратити свої конкурентні позиції.

Якщо зібрати всі елементи, моделі та операції в одне ціле, то можна охарактеризувати підприємство, як виробничу (операційну) систему.

Виробнича (операційна) система – це особливий клас систем, що включає працівників, знаряддя, предмети праці й інші елементи, необхідні для функціонування системи, у процесі якого створюються чи продукція послуги. Виробничою системою є і робоче місце і народне господарство в цілому.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АГРО-ОВЕН»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Для проведення досліджень була обрана підприємство ТОВ " Агро-Овен " яке засноване 1998 року і на сьогодні є одним з найбільших в Магдалинівському районі виробником сільськогосподарської продукції, призначеної для споживання і інших господарських потреб.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агро-Овен», зареєстроване Державним реєстратором виконавчого комітету Магдалинівської селищної ради Дніпропетровської області 1998 року, дата заснування 06.02.1998 рік. Скорочена назва - ТОВ «Агро-Овен». Місцезнаходження та адреса Товариства: Україна, 51105, Дніпропетровська область, Магдалинівський район, селище міського типу Магдалинівка, вул. Центральна, 2.

На початку роботи підприємства чисельність робітників складала біля 100 осіб. Основним виробництвом було свинарство з середньорічним поголів'ям 5 тисяч.

На сьогодні ТОВ «Агро-Овен» це потужна аграрна корпорація з цілісною системою підприємств в різних галузях аграрного виробництва. Виробництво продукції здійснюють більш як десять підприємств і господарств, входять до чотирьох районів Дніпропетровської області (Магдалинівського, Солонянського, Новомосковського, Дніпропетровського). Площі земель в об'єкті організації «Агро-Овен», об'єднані в спільний земельний банк, що зараз становить 16 тисяч гектар (з яких 600-700 гектар щорічно - під картоплю), із них більш як 2000 гектар - зрошувані сівозміни. Потужності для зберігання продукції рослинництва становлять 120 тис.тон зернових і технічних культур.

Бізнес корпорації починався із розведення свиней племінного поголів'я. В 1999 році організація розпочала племінну справу зі свиноматок м'ясної української

породи. На той час галузь була доволі перспективна для розвитку і подальших інвестиційних вкладень, з цього і почався розвиток товарного свинарства. Найближчим часом організація придбала виробничі площі в с. Котовка, трохи згодом, через три роки в с. Дмухайлівка. Поступово відбувалося нарощення поголів'я свиней від двох тисяч, до сьогоднішнього рівні сімдесят тисяч. Зараз інвестиції в галузь свинарства продовжуються і за останнє десятиліття склало пару десятків мільйонів гривень. На сьогоднішній день комплекс свинарства в підприємстві об'єднаний з чотирьох технологічних майданчиків в Магдалинівському районі.

В 2000 році організація прийняла рішення відмовитись від продажу сировини, адже це ніколи не було особливо прибутковим, і створити власні потужності із забою і переробки свинини. Завод став прибутковим, розвивався і розширювався і на сьогодні досяг потужностей сім тисяч голів на місяць. Наслідком власної перебудови свинарства старо зростання рентабельності галузі до рівня 20%. Цікавим є факт відкриття в 2003 році біогазового устаткування з переробки гною об'ємом до 2000 кубічних метрів від якої отримують теплову енергію для забезпечення технологічний процесу вирощування свиней, отримали економію на енергоносіях, яка наразі досягає вже біля 300 000 грн. на рік. До цього ж, створено позитивний екологічний ефект завдяки утилізації тваринного гною.

В 2006 році корпорація розпочала розвивати новий для себе вид діяльності птахівничу галузь. Сьогодні корпорація має три потужні птахокомплекси, «Голубовський», «Мар'янівський» (Новомосковський район) і «Молодіжний» (Солонянський район) в найменшому з яких одночасно вирощується 1 млн. голів бройлерів. Мають власне материнське поголів'я курей для отримання інкубаційного яйця і інкубатор. На сьогоднішній день птахівництво є флагманом діяльності корпорації «Агро-Овен» і продовжує потужний розвиток і розширення.

З розширенням галузей тваринництва виникає потреба в великій кількості комбінованих кормів для збалансованого харчування повноцінними раціонами.

Маючи значну власну сировинну базу для виготовлення кормів, підприємство в 2005 році відкриває власний комбікормовий завод на території с. Губініха з потужністю виробництва біля трьох тонн повноцінних кормів на годину.

Галузі рослинництва продовжують залишатися в пріоритеті діяльності агрокорпорації чка має потужний земельний банк орендованих земель в кількох районах області. При плануванні сівозмін враховують власні потреби кормової бази в першу чергу, а також віддають перевагу найбільш рентабельним культурам ріпак і соняшник. Виробництво достатньою мірою забезпечене основними засобами для здійснення всіх технологічних операцій. Останнім часом, увагу виробників привернуло досить рентабельне виробництво найбільш популярних овочів картопля і цибуля, тим більше є можливість вирощувати їх на зрошувальних землях. На сьогодні підприємство має потужності для власного довготривалого зберігання овочів.

Метою діяльності агрокорпорації ТОВ «Агро-Овен» є забезпечення існування і розвитку підприємства в довготривалій перспективі. Для реалізації визначеної мети, діяльність організації вимагає формування та забезпечення розвитку конкурентної переваги на ринку, це можливо лише при виборі і впровадженні ефективної стратегії розвитку і використання інноваційної техніки, тракторів, культиваторів, комбайнів, тощо. Отже, першочерговим пріоритетом перспективної діяльності організації є розробка та успішна реалізація стратегічного розвитку.

Основною місією ТОВ «Агро-Овен» є виробництво високоякісної продукції для забезпечення продовольчої безпеки регіону і країни в даній галузі за конкурентноздатною ціною і отримати прибуток достатнього рівня, який забезпечить підприємству розширене відтворення.

Для здійснення своєї основної діяльності ТОВ «Агро-Овен» забезпечує:

- проведення науково-технічної політики, що забезпечує підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення технології та виробничого процесу;



- поліпшення якості продукції;
- раціональне використання сировинних, матеріальних та трудових ресурсів, застосування ресурсозберігаючих технологічних процесів;
- підвищення продуктивності праці;
- збільшення прибутку;
- створення безпечних умов праці на виробництві.

Для визначення оцінки економічного функціонування підприємства необхідно проаналізувати найголовніші ресурси підприємства, які використовуються для ведення діяльності, а саме земельні, матеріальні та трудові ресурси та визначити спеціалізацію підприємства.

Земля в сільському господарстві є головним засобом виробництва. Ґрунти переважно чорноземи легкозмиті. Агротехнічна однорідність агровиробничих груп ґрунтів виконувалась з урахуванням їх генетичних особливостей, механічного складу, забезпеченістю поживними речовинами та інших факторів, які обумовлюють необхідність диференційного впровадження міроприємств по підвищенню продуктивності земель. При вмілому її використанні родючість ґрунту зростає, а при недбалому - вона деградує, руйнується і вибуває з господарського обігу. Отже, потрібно найбільш обґрунтовано використовувати наявні площі землі в певних господарських цілях і підвищувати ефективність її використання, тобто збільшувати вихід продукції в розрахунку на одиницю площі. Господарство ТОВ «Агро-Овен» розміщене на чорноземі з високою родючістю ґрунту.

Весь земельний масив, який використовується в господарстві, складає його земельний фонд. За цільовим призначенням до нього входять як сільськогосподарські угіддя, рілля, багаторічні насадження, сінокоси, та пасовища.

Земельні угіддя – основний і практично незамінний ресурс і базис аграрної виробничої діяльності, одні із найголовніших частин ресурсного забезпечення сільськогосподарського підприємства. Від раціонального

використання землі, підвищення її родючості залежить розвиток всіх галузей сільськогосподарського виробництва.

Структура земельного фонду ТОВ «Агро-Овен» за період 2018-2020 років зазнала певних змін (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Склад і структура земельних угідь

Назва угідь	2018		2019		2020		2020 в % до 2018
	га	%	га	%	га	%	
Площа сільськогосподарських угідь	7687	100,0	7567	100,0	7619	100,0	99,1
в т.ч. рілля	7467	97,1	7351	97,1	7403	97,2	99,1
Коефіцієнт розораності	0,97	X	0,97	X	0,97	X	0
Землезабезпеченість: с.г. угіддями	4,0	X	4,1	X	4,1	X	0,1
ріллею	3,9	X	4,0	X	4,0	X	0,1

Як бачимо, за досліджуваний період земельний фонд підприємства коливається по рокам, процес природній, оскільки практично всі угіддя знаходяться в оренді у різних власників на різні терміни. Вцілому площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 0,9 %, так у 2018 році становила – 7687 га, а у 2020 році -7619 га - в цілому це земельні частки (паї) громадян, термін оренду по яким закінчився. Подібне незначне коливання суттєво не вплинуло на результати діяльності підприємства.

Загальновідомо, товарна продукція підприємства характеризує обсяг виробництва продуктів, здійснений саме з метою подальшої реалізації. Товарна продукція, це частина валової яка буде реалізована стороннім споживачам. Для кожної організації важливо мати достатній рівень товарної продукції який спроможний забезпечити надходження достатньої кількості грошових коштів на фінансування діяльності підприємства.

Детальніше дослідити структуру і склад товарної продукції можна за допомогою показників наведених в таблиці в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Види і структура реалізованої продукції в ТОВ «Агро-Овен»

Види продукції	2018		2019		2020	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Озима пшениця	7458,2	5,1	29393,3	2,4	38118,2	2,8
Кукурудза на зерно	19259	12,9	32797,8	2,6	20340,5	1,4
Просо	-	0,0	234,9	0,0	719,3	0,1
Картопля	16629	11,2	48277	3,6	61346,3	4,3
Соняшник	56112	37,4	43473,7	3,5	47603,3	3,3
Овочі відкритого ґрунту (картопля, цибуля)	-	0,0	7822	0,5	18327,5	1,4
Інша продукція рослинництва	2513,7	1,6	-	0,0	1779,6	0,1
Всього по рослинництву	101975	68,1	162002	12,5	188234,9	13,5
Приріст ж.м.свиней	4874	3,2	148313	11,6	9847,3	0,6
Приріст ж.м. ВРХ	3703	2,6	4911	0,5	8632	0,7
Птиця	-	0,0	933260	72,3	1137877	81,3
Вівці	-	0,0	134,6	0,0	403,6	0,0
Вовна	-	0,0	-	0,0	-	0,0
Яйця курячі	60,6	0,0	40200	3,2	57015,5	4,2
Інша продукція тваринництва	1152,7	0,8	-	0,0	-	0,0
Всього по тваринництву	9791	6,6	1126821	87,3	1213775	86,7
Реалізація іншої продукції, робіт, послуг	37712	25,3	-	0,0	-	0,0
Всього по підприємству	1494766	100	1288821	100	1402012	100

Дослідивши дані з таблиці 2.2. слід зауважити ситуацію, що найбільшу питому вагу займає тваринництво в структурі товарної продукції 2020 році в

порівнянні з 2018 роком показник цей збільшився на 1203986 тис. грн. Досліджуючи детальніше структуру продукції тваринництва, слід відзначити, що протяго всього періоду дослідження відзначається динаміка до збільшення питомої частки вартості продукції. Подібні зміни свідчать, що підприємство має спеціалізацію на виробництві саме продукції тваринництва. Продукція ж рослинницької галузі за 2018-2020 роки має негативну тенденцію, так в 2018 році її частка в структурі становила 68,2 %, а в 2020 році цей показник суттєво знизився, в кілька разів до 13,4 %. Підсумовуючи визначимо, що досліджуване підприємство з вузьким рівнем спеціалізації. Так в рослинництві найбільша частка припадає на реалізацію соняшника, а в тваринництві найбільше реалізовано продукції птахівництва.

Спеціалізація підприємства як в промисловості так і в сільському господарстві проявляється зосередженням більшості зусиль і ресурсів на випуск одного чи кількох видів продукції підприємством чи у цілому регіоні з метою мати ефективності найбільшої. Спеціалізація береться до уваги також при поділу ринку товарів та послуг між підприємницькими суб'єктами господарювання.

Аналізуючи детальніше дані відмітимо що, ТОВ «Агро-Овен» відноситься до середнього рівня спеціалізації.

В той же час варто пам'ятати, поглиблення спеціалізації дає можливість підприємству концентрувати всі свої зусилля на певному виробництві не розпорощуучи їх, отже є можливість зосередити всі виробничі ресурси, придбати найбільш ефективну спеціалізовану техніку, зосередити зусилля працівників, проводити їх спеціалізовану підготовку і навчання. Вузькоспеціалізовані фахівці мають більше шансів досягти найвищого рівня майстерності в своїй роботі, оскільки вони не відволікаються на сторонні справи і концентрують зусилля суто на визначеному виді діяльності.

Також для виробництва важливо мати достатню кількість основних засобів виробництва, що дають можливість виконувати вчасно і повною мірою всі технологічні операції, а це є запорукою ефективної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Основні засоби виробництва досліджуються через їх вартісну оцінку основні фонди. Проаналізуємо наявність і ефективність використання основних і оборотних фондів в нашому підприємстві за останні три роки за допомогою показників наведених в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Стан використання основних і оборотних засобів в ТОВ «Агро-Овен»  
в динаміці

Показники	2018	2019	2020	2020 у % до 2018
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	304826	421616	1187687	389,63
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	842075,5	1001525,5	1027771,5	122,05
Фондозабезпеченість, тис. грн.	3752,10	5484,67	15695,75	418,21
Фондоозброєність праці в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	145,17	217,76	642,36	442,51
Фондовіддача в розрахунку на 100 грн основних фондів, грн.	835,76	588,65	235,81	28,23
Фондомісткість 100 грн валової продукції, грн.	11,96	16,88	42,49	354,14
Вартість обігових фондів в розрахунку на 100 га угідь с.-г., тис. грн.	10367,86	13028,84	13582,26	313,0

Провівши аналіз даних таблиці 2.3 слід відзначити, що протягом досліджуваного періоду 2018-2020 рр. вартість середньорічна засобів основних знаходилась в позитивній динаміці і виросла у 2020 році, по відношення до 2018 року на 289,63%. Такі зміни мали місце за рахунок збільшення вартості основних засобів, в ТОВ «Агро-Овен» купили комбайни, трактори, автомобілі та іншу техніку. За досліджуваний період в три роки середньорічна вартість основних засобів зросла на 289,63 %. Подібне зростання свідчить, що найбільша кількість засобів виробництва придбана була звітному році. Аналіз основних показників використання фондів: фондомісткість, фондозабезпеченість та фондоозброєність свідчить про те, що із кожен наступний рік вони мають стабільну тенденцію до зростання впершу чергу завдяки збільшенню середньорічної вартості основних засобів виробництва. В той же час фондівіддача основних засобів за досліджуваний період має негативну динаміку, оскільки нововведені основні засоби не завжди дають віддачу в перші роки експлуатації. А потужності підприємства постійно будуються і нарощуються.

Ще одним досить важливим ресурсом забезпечення нормального функціонування підприємства є наявність і належне використання незамінного людського ресурсу. Впроваджуючи нові, навіть самі прогресивні, технології, збільшуючи рівень автоматизації виробничих процесів все одно процес виробництва прямо і суттєво залежить від працівників які до нього залучені. Тобто працівники на сьогодні залишаються ключовим фактором впливу на кінцеві результати діяльності організацій.

Ключовим завданням дослідження ресурсу трудового виступає об'єктивна оцінка використання робочої сили, часу роботи, їхньої продуктивності; - виявлення факторів та їх вплив кількісний на заміну показників трудових; - виявлення резерву максимально ефективного і повного використання ресурсів трудових. Згрупуємо основні показники використання трудових ресурсів ТОВ «Агро-Овен» в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Забезпеченість та стан використання трудових ресурсів в  
ТОВ «Агро-Овен»

Показники	2018	2019	2020	2020 у % до 2018
Валова продукція в постійних цінах, тис. грн. – всього:	94792	119456	123834	130,64
в т.ч. в рослинництві	85946	45869	68175	79,32
в тваринництві	19182	73588	63069	328,79
Середньооблікова кількість працівників, осіб – всього:	2100	1938	1848	88,05
в т.ч. в рослинництві	220	398	573	259,28
в тваринництві	1880	1539	1275	67,91
Річна продуктивність праці, тис. грн. – всього:	45,4	62,8	67,2	148,89
в т.ч. в рослинництві	389,1	116,3	119,1	30,59
в тваринництві	10,7	48,4	49,6	490,00

Провівши аналіз даних наведених в таблиці 2.4 виявили, що в ТОВ «Агро-Овен» середньорічна чисельність працівників з 2018 по 2020 роки має негативну динаміку, тобто зменшується. Так в 2020 році порівняно із 2018 роком середньорічна кількість працівників зменшилась на 251 особу такі зміни зумовлені інтенсифікацією виробництва і виробничими потребами господарства. Річна продуктивність праці в 2020 році в порівнянні з 2018 роком суттєво зросла на 48,89 % , це обумовлено зростанням річного обсягу продукції.

Аналізуючи діяльність підприємства можна зробити висновки що воно доволі таки динамічно розвивається нарощує потенціал нарощує основні засоби це призводить до збільшення обсягів виробництва продукції застосування нової техніки і передових технологій дає можливість підвищити продуктивність праці та економічні показники ефективності діяльності. За

досліджуваний період підприємство показало позитивну динаміку зміни більшості показників що характеризують ефективність управління операційними процесами на підприємстві. Підприємство сформувало потужний потенціал для нарощування обсягів виробництва продукції сільського господарства в перспективі. Ефективна робота організації створює передумови для подальшого розвитку підприємства. За останні роки під підприємство дещо змінила спеціалізацію, зробили акцент на ті види діяльності які створюють вищу додаткову вартість. На сьогодні організація має можливість виробляти продукцію рослинництва і зберігати її на власних потужностях до формування найбільш сприятливих умов для її реалізації на ринку. Побудовані потужні зерносховища, склад для зберігання овочів картоплі і цибулі. це дає можливість реалізувати дану продукцію за найкращими умовами.

Останнім часом підприємство робить акцент на галузях тваринництва, зокрема вирощування бройлерів. Маючи потужну кормову базу і власний комбікормовий завод підприємство постійно нарощує обсяги виробництва продукції птахівництва. Будівництво нових виробничих потужностей продовжується і сьогодні. Отже наше підприємство працює ефективно і має потужний потенціал для зберігання і нарощення ефективності діяльності в майбутньому.



## 2.2. Характеристика підприємства ТОВ «Агро-Овен» як операційної системи

Операційна система або операційний менеджмент є передумовою виробництва організацією товарів чи послуг.

Операційна система – певна виробнича система діяльності організації.

Виробнича структура підприємства це сукупність бригад, цехів, інших виробничих складових частин організації та форма їх взаємодії. Ця структура залежить від виду продукції, яку виготовляє підприємство чи організація, рівня кооперації і спеціалізації з іншими організаціями чи фірмами, технологічного процесу, виробничих потужностей. Зазвичай, підприємства мають основні цехи, в яких безпосередньо виробляють продукти, і допоміжні цехи та служби, що обслуговують та забезпечують роботу основних цехів.

На підприємстві ТОВ «Агро-Овен» використовують 4 види діяльності: транспортування, сервіс, виробництво та постачання.

Існує чотири моделі виробництва і постачання, які було охарактеризовано в першому розділі, але підприємство ТОВ «Агро-Овен» використовує модель №1 в галузі рослинництва (рис. 2.1).

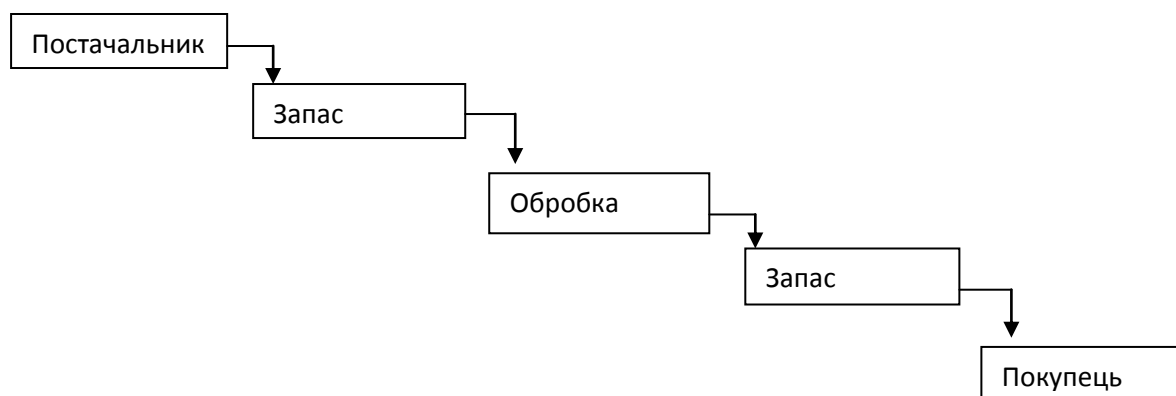


Рис. 2.1. Схема моделі виробництва продукції рослинництва ТОВ «Агро-Овен»

Дана модель є найпоширенішою. Її перевага для виробництва підприємства «Агро-Овен» в тім, що досягається максимальна ефективність

виробничого процесу, оскільки постачання гарантоване і не має необхідності реагувати на зміни попиту, тому що на підприємстві є запаси.

В галузях тваринництва ТОВ «Агро-Овен» використовує модель № 3 (рис 2.2.).

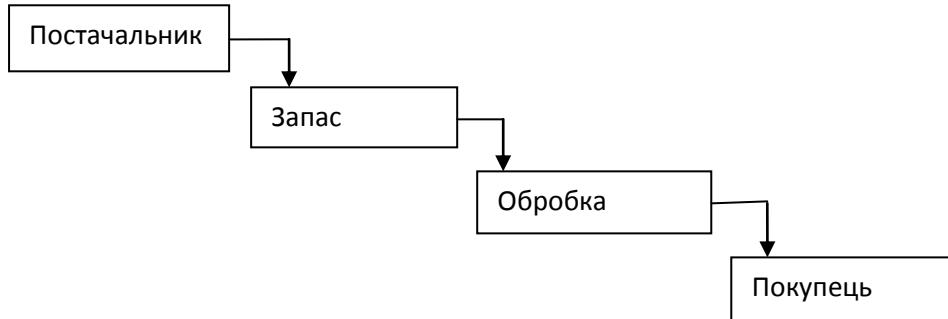


Рис. 2.2. Схема моделі виробництва продукції тваринництва ТОВ «Агро-Овен»

Модель із запасом на вході системи (і без запасу на виході) можна застосовувати економічно доцільно лише за певних ситуацій у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі бізнесу: або тривалість циклу виробництва і підготовки продукції до відвантаження менш ніж термін, що задовольняє покупця, або покупець готовий чекати поставки товару. В нашому випадку значний вплив на вибір моделі має специфічна характеристика товару, тобто необхідність створення спеціальних умов зберігання для готової продукції тваринництва для чого не створено умов на підприємстві.

Різниця в моделях - через різні способи ведення виробничих запасів.

Запаси в даному випадку є гарантією безперебійної роботи підприємства. Це формує незалежність від сировинного постачання. Ця модель застосовується лише в умовах, коли існує попит на певну продукцію, тому підприємство ТОВ «Агро-Овен» використовує саме цю модель.

На підприємстві ТОВ «Агро-Овен» використовують зовнішнє переміщення товарів, яке здійснюється при перевезенні, як правило, на далекі відстані між різними суб'єктами господарювання, або між віддаленими підрозділами одного підприємства. Організація перевезення є важливою функцією на підприємстві. Існує декілька підходів до організації

перевезень. Один з таких підходів застосовують на даному підприємстві – централізований (тільки уповноважений підрозділ має право здійснювати операції із перевезень. Інші підрозділи підприємства виставляють замовлення до перевезення.

Підприємство ТОВ «Агро-Овен» завжди намагається обслуговувати своїх клієнтів вчасно, щоб клієнти були задоволені якістю обслуговування. Найбільший попит виникає на продукцію рослинництва.

Структуру операційної системи ТОВ «Агро-Овен» розглянемо в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Структура операційної системи ТОВ «Агро-Овен»

Система	Основний «вхід»	Ресурси	Основна перетворююча функція	Типовий очікуваний «вихід»
Галузь рослинництва	Добрива, пестициди, насіння	С.г. угіддя, працівники, техніка, технології	Вирощування с.-г. культур	Продукція рослинництва
Елеватор	Зернові культури після збирання	Технології, робітники, машини, зерносховища	Зберігання, очистка, сушка зернових культур	Зернові культури на продаж
Комбикормовий завод	Зерно пшениці та інших культур	Технології, робітники, обладнання	Помел, змішування, фасування	Комбикорми для тварин
Галузь свинарства	Свиноматки	Робітники, технології, приміщення	Запліднення—* опорос	Приплід
Галузь відгодівлі тварин	Молодняк, велика рогата худоба, свині	Працівники, техніка, технології	Відгодівля до забійних кондицій	Тварини на забій, гній (як добриво)
Цех м'ясної переробки	Тварини на забій	Працівники, обладнання технології	Забій та первинний розбір туш	М'ясна продукція на продаж

Операційна система з таких підсистем: переробної; забезпечувальної; підсистеми управління.

Природньо, що переробною підсистемою виконується виробнича робота, безпосередньо пов'язана з трансформацією ресурсів на вході організацію на кінцевий продукт на виході. В даній підсистемі деякі матеріальні і енергетичні ресурси піддаються перетворенню, деякі споживаються в процесі виробництва. Функціонуючи переробна підсистема потребує капіталовкладення, регулярних надходжень інформації з підсистем управління щодо змін технології аналогічного виробництва в інших фірмах, щодо стану ринків сировини і матеріалів, енергоресурсів та продукції.

Забезпечувальна підсистема не пов'язана напряму з виробництвами товару і послуг, проте забезпечує роботу переробної. До даної підсистеми входить інформаційна, ремонтно-експлуатаційна, транспортна служби, охоронні, експедиційні, будівельні відділи, відділи соціально-побутового обслуговування тощо, структура її залежить від особливостей і потреб виробничих процесів, які відбуваються у переробних підсистемах. Відповідно до специфіки діяльності певні підрозділи забезпечувальних підсистем можуть бути елементами переробних.

Підсистеми управлінські призначені для забезпечення діяльності підсистем переробних і забезпечувальних. Вона забезпечує визначення цілей, політики, основних напрямів розвитку операційної діяльності, планування випуску продукції чи послуг, потребу ресурсів тощо. Дані підсистеми коригують діяльності других підсистем операційної сфери, забезпечують їхнє взаємоузгодження і ритмічність роботи. З цією метою вона накопичує потрібну внутрішню інформацію про стани переробних та забезпечувальних підсистем, наявну сировину, ресурси тощо. Із зовні сюди надходить інформація про тенденцію розвитку технологій, ситуацію з попитом та вартістю ресурсів, новації в законодавстві та нормативних актах тощо.

Управлінська підсистема здійснює певну переробну функцію, ресурсами і продуктами якої є наявна інформація. Робота даних підсистем забезпечується відповідними засобами і інструментами для обробки інформації.

Відповідно до підсистем операційного менеджменту визначаються і його функції, які діляться на управлінські і технологічні. Технологічні функції пов'язані з технологічними діями, не мають відношення до управлінських функцій. До управлінських функцій відносяться потреба в використанні матеріальні, фінансові і людські ресурси. До функцій менеджерів входить не лише вирішення управлінських завдань, а і завдань виробництва на відміну від рядових працівників, що не мають відношення до управлінських дій і лише здійснюють виробничо-технологічні функції:

- планування (стратегічне, перспективне, поточне і оперативне);
- реалізацію виробничих процесів по всіх видах роботи і організаційних заходах, які необхідні для отримання запланованого прибутку;
- організаційні питання – організаційні заходи, щодо реалізації інвестиційного і інноваційного прогнозу, особливості управління інноваційними системами в менеджменті операційної діяльності фірми, керівництво підготовкою і забезпеченням оновлення фірми;
- по координаційним питанням – координаційні міри по організуванні управління оновленими операційними системами в системі управління інноваційним персоналом і економічне обґрунтування управлінських рішень за умов вирішення фірмою економічного ризику і загрози кризових явищ і випадків;
- мотиваційні питання – заходи які мають враховувати особливості людини та її індивідуальні потреби;
- контрольні питання керівника щодо питань виявлення загроз економічного ризику, різні конфлікти в організації і їх своєчасне подолання, і також певні розбіжності з існуючими нормативами стандартами якості продукцій та інших, а також ліквідація віддхилень.

Таким чином, запорукою максимально ефективного функціонування операційної системи будь-якої організації, в тому числі ТОВ «Агро-Овен» є чітка і злагоджена взаємодія всіх підсистем єдиної системи. Налагоджена процедура і чітка робота механізму взаємодії всіх необхідних підсистем забезпечують отримання синергічного ефекту і економічно ефективних результатів роботи.

### 2.3. Дослідження ефективності управління операційними процесами підприємства

Ефективність – це об'єктивна економічна категорія, яка відображає сукупну результативність виробництва, тобто є кінцевим результатом виробничого процесу після завершення всіх фаз його відтворення. Натуральні показники (урожайність) характеризують ефективність виробництва зерна по кількості виробленої продукції і отриманих матеріальних благ.

Вартісний вимір ефективності є витратним, що дає змогу оцінити фінансові результати виробництва та діяльності підприємства загалом. Використання вартісних оцінок дає змогу уникнути змін у вартості грошей у часі й забезпечити адекватний вираз вартості не фінансових складових.

Основними показниками які відображають результат процесу управління операціями є виробництво валової продукції, продуктивність праці працівників та собівартість продукції.

Валова продукція сільського господарства — це первісний результат взаємодії факторів виробництва, матеріальна і вартісна основа інших кінцевих результатів, що в натуральній формі представлений всіма виробленими протягом року первинними продуктами рослинництва і тваринництва, а у вартісній — оцінений за постійними цінами відповідного року.

При дослідженні даних показників, виявимо певні закономірності їх зміни за останній час. В процесі аналізу рядів динаміки необхідно визначити

тенденцію їх розвитку (зростання, стабільність чи зниження значень рівнів ряду), яка одержала назву аналітичне вирівнювання або трендовий аналіз.

Для проведення трендового аналізу скористаємося певним набором формул.

Рівняння прямолінійного тренду:

$$\hat{y}_t = a_0 + a_1 t \quad (2.1)$$

де:  $\hat{y}_t$ - розрахунково-вирівняне значення показника;

$a_0$ - рівень показника у році, що передує базисному;

$a_1$  – щорічна, абсолютна змінна показника;

$t$  – середнє значення рівнів показника.

Для розрахунку параметрів рівняння ( $a_0:a_1$ ) необхідно розв'язати наступну систему рівнянь:

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n + a_1 \sum t \\ \sum yt = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 \end{cases} \quad (2.2)$$

де:

$n$  – кількість періодів часу;

$t$  – порядковий номер року.

Оскільки в ряді динаміки, абсолютні прирости нестабільні, а мають тенденцію до зростання чи зниження, то вирівнювати потрібно за рівнянням параболи другого порядку яка має вигляд:

$$\hat{y}_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2 \quad (2.3)$$

де :

$a_0$ - рівень показника у році, який передує базисному періоду;

$a_1$  – щорічна абсолютна зміна показника;

$a_2$  – середнє прискорення чи сповільнення зміни показника.

Параметри  $a_0, a_1, a_2$  визначають за допомогою наступної системи рівнянь:

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n + a_1 \sum t + a_2 \sum t^2 \\ \sum yt = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 + a_2 \sum t^3 \\ \sum yt^2 = a_0 \sum t^2 + a_1 \sum t^3 + a_2 \sum t^4 \end{cases} \quad (2.4)$$

За допомогою аналітичного вирівнювання проведеного в середовищі Microsoft Excel на ПЕОМ дослідимо тенденцію зміни виробництва валової продукції в ТОВ «Агро-Овен» (рис. 2.3).

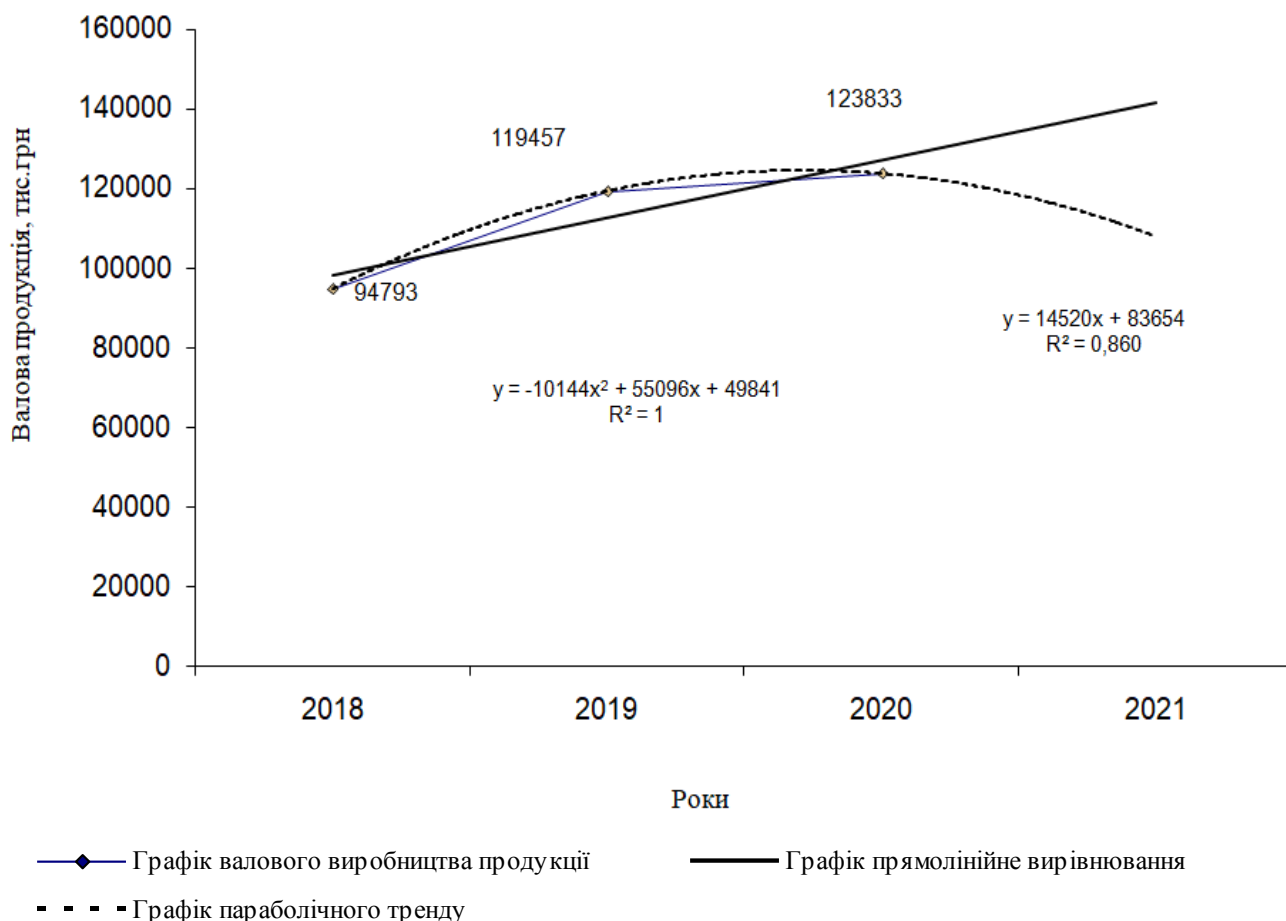


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання динаміки виробництва валової продукції в ТОВ «Агро-Овен»

Рівняння параболи дає можливість встановити вплив часу як фактора на показники виробництва на підприємстві. Одержане рівняння, яке характеризує динаміку виробництва валової продукції означає, що щорічне середнє її зростання – 55096 тис.грн, а середнє прискорення зміни щорічних рівнів валового виробництва продукції – 10144 тис.грн.



Використавши лінійне і поліноміальне вирівнювання тренду другого ступеня, ми дійшли висновку, що останнє є більш точним (значення коефіцієнту достовірності апроксимації становить 100%).

Серед показників оцінки ефективності діяльності і ефективності використання ресурсів трудових важлива роль відведена показнику продуктивності праці. Це обумовлено певною значущістю та роллю, яку відіграють дані показники у збільшенні виробництва матеріальних благ, підвищенні рівня матеріального благополуччя населення, вирішенні соціальних питань суспільства.

Продуктивність праці – це здатність робітника виготовляти певну кількість продукції за одиницю часу.

Рівень продуктивності праці часто виражає ступінь розвиненості виробничих відносин. Водночас характер розвитку виробничих відносин створює відповідні передумови для зростання ефективності живої праці. За умов, коли вичерпуються джерела збільшення трудових ресурсів як фактор нарощування виробництва, незрівнянно зростає роль показника продуктивності праці.

На даному етапі продуктивність праці є важливим планово-економічним показником, що характеризує не тільки ступінь використання трудових ресурсів на підприємстві, але й рівень ефективності всієї ринкової системи в цілому. А це означає, що фундаментальним напрямленням розвитку нової ринкової системи повинні стати стабілізація вітчизняного виробництва і ріст на цій основі продуктивності праці.

Продуктивність праці – це ефективність витрат конкретної праці, яка визначається за обсягом продуктів, вироблених за одиницю робочого часу, або кількість часу, що витрачений на одиницю продукції. Зростання продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої в одиницю часу, або економії робочого часу, затраченого на одиницю продукції.

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу).

Продуктивність праці це динамічний і рухливий показник результативності праці і ефективності діяльності, що скоригується низкою факторів, має важливе розвиткове значення в ТОВ «Агро-Овен» і в країні в цілому. Тому власники, керівники та наймані працівники повинні постійно шукати шляхи й результати підвищення продуктивності праці.

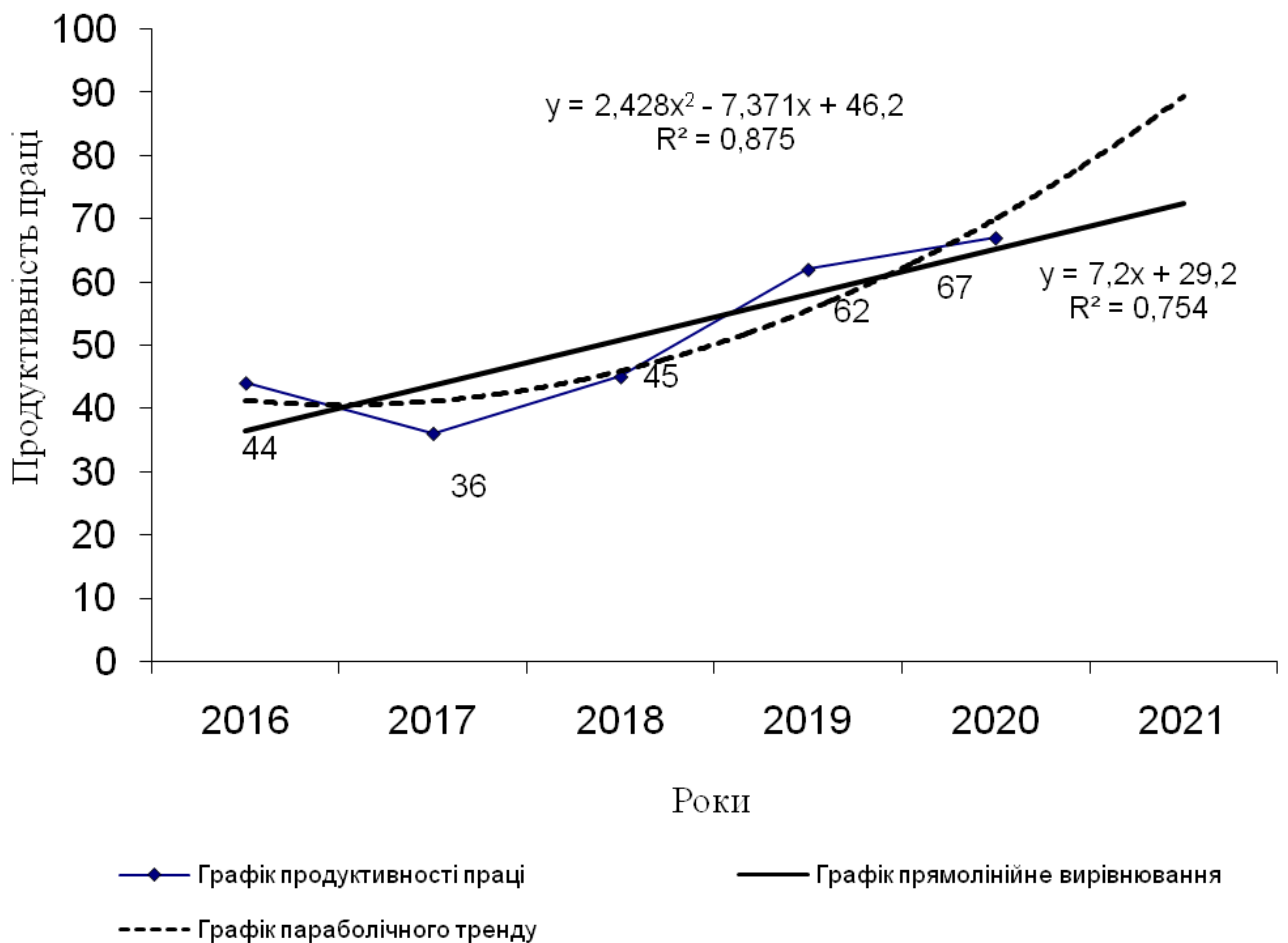


Рис. 2.4. Аналітичне вирівнювання динаміки річної продуктивності праці в ТОВ «Агро-Овен»

Розглянувши графік можна зробити висновок, що продуктивність праці з кожним роком зростає. Відповідно у 2016 році продуктивність праці більш як в 1,5 рази менша, ніж у 2020 році. Це можна обумовити тим, що за останні 2 роки підприємство суттєво збільшило обсяги виробництва, що спричинило

зростання показників виробництва валової продукції, зростання продуктивності праці. В той же час показник відносно невисокий, оскільки підприємство активно займається будівельними роботами до яких залучена значна кількість працівників, що негативно впливає на даний показник.

Питання підвищення рівня продуктивності праці на ТОВ «Агро-Овен» вимагає системного підходу, а саме врахування усіх факторів, що формулюють продуктивність. Необхідно і в подальшому використовувати резерви підвищення ефективності праці шляхом мобілізації її факторів:

- інтенсифікації виробництва;
- освоєння ресурсо- та енергоощадних технологій;
- удосконалення організації праці та механізму розрахунку.

Для успішного вирішення даного питання можна скористатися такими важелями, як моральні, техніко-організаційні та мотиваційні фактори зростання продуктивності праці, що вагомо вплине на результат виробничої діяльності.

Економічну ефективність (кінцевий результат) господарської діяльності ТОВ «Агро-Овен» характеризує обсяг товарообігу й валової продукції або отриманого чистого прибутку.

Основні засоби виробництва один з головних показників у загальній системі визначення потенціалу підприємства. Він забезпечує стабільність ТОВ «Агро-Овен», гарантує підприємницьку свободу і незалежність. Стабільна прибуткова діяльність дає можливість стабільно розвиватися підприємству, здійснювати перспективне планування, залучати додаткові інвестиції в розвиток діяльності підприємства. За останні 5 років підприємство активно нарощує базис виробництва, через придбання нової техніки обладнання

Дослідимо отримання прибутку по результатам господарської діяльності підприємства ТОВ «Агро-Овен» в динаміці за 5 років для виявлення закономірностей зміни показників (рис. 2.5 ).



Рис. 2.5. Аналітичне вирівнювання динаміки середньорічної вартості основних засобів в ТОВ «Агро-Овен»

Проаналізувавши дані наведені на рисунку 2.5 можна зробити висновок, що при дотриманні нинішніх тенденцій та закономірностей зміни показника в послідуєчих періодах спостерігатиметься значне зростання вартості основних засобів. Слід зазначити, що за останні роки ведеться активне будівництво виробничих потужностей для утримання поголів'я бройлерів через інтенсивне нарощування обсягів виробництва, яке потребує суттєвих витрат, прибуток також не високий. 2020 рік має найбільший показник, і підприємство не має намірів зупиняти темп отриманий в попередні періоди в розширення та інтенсифікацію виробництва.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПРИ ВИРОБНИЦТВІ ПРОДУКЦІЇ

#### 3.1. Підвищення ефективності виробництва продукції рослинництва за рахунок організаційно-технологічних факторів

При виявленні резервів збільшення валового виробництва продукції рослинництва необхідно враховувати як екстенсивні так і інтенсивні фактори. Екстенсивні фактори дають можливість збільшувати об'єми виробництва продукції рослинництва за рахунок збільшення посівних площ, відповідно і площ збирання культури. На прикладі окремо взятого підприємства застосування екстенсивних факторів практично неможливо, оскільки площі кожного підприємства обмежені. Таким чином, в нашому випадку необхідно зосередити увагу на інтенсивних методах збільшення об'ємів виробництва продукції рослинництва. Інтенсивні методи передбачають збільшення об'ємів виробництва з одиниці площі, тобто збільшення урожайності. Внутрішніми резервами збільшення валового виробництва зернової продукції є також покращення сортового складу, покращення структури посіву та збирання зернових культур в оптимальні строки. Ці внутрішні резерви дають можливість збільшення валового виробництва до того ж без суттєвого збільшення витрат для підприємства.

Виробництво продукції рослинництва високо механізована галузь, завдяки впровадженню комплексної механізації виробничих процесів та підвищенню врожайності культур продуктивності праці тут закономірно і постійно зростає.

Важливим показником економічної ефективності виробництва продукції рослинництва в ТОВ «Агро-Овен» є собівартість продукції. Вона відображає якість роботи господарства і значною мірою визначає рівень його доходності. Протягом останніх років собівартість 1ц продукції ТОВ «Агро-Овен» постійно зростає.

Це пов'язано з тим, що зростають ціни на паливно-мастильні матеріали, добрива та посадковий матеріал. Більше половини всіх витрат на виробництво продукції рослинництва в ТОВ «Агро-Овен» припадає на оплату праці, вартість насіння і добрив, а також на витрати на утримання основних засобів.

Поліпшення якості продукції пов'язане з додатковими витратами. Зростання виробництва зерна високої якості як пшениці так і інших культур залежить від сортової структури посіву, технології виробництва, форм організації збору і заготівлі, обґрунтування ціни закупівлі і заходів матеріального стимулювання за поліпшення якості продукції.

За даними наукових досліджень, при збиранні врожаю зернових культур на п'ятий день після повного досягання втрати зерна не перевищують 3-4%. На десятий день вони зростають до 17-20 %, а на п'ятнадцятий досягають вже 25%.

Отже, господарства, що завершують жнива за 10 днів, одержують практично весь вирощений урожай, а подовження строків збирання зернових культур призводить до значних втрат зерна, які іноді сягають половини урожаю.

Значним резервом збільшення виробництва зерна в ТОВ «Агро-Овен» є запобігання втратам при збиранні. Щоб визначити їх величину, необхідно співставити урожайність на площах, де збирання врожаю проведено в оптимальний строк та із запізненням. Отримана різниця множиться на площу, на якій врожай був зібраний пізніше оптимальних строків (таблиця 3.1).

Варто зазначити, що на підприємстві досить прискіпливо слідкують за дотриманням строків збирання, і цей показник практично не порушується за останні роки, але в той же час втручаються погодні фактори, або прорахунки працівників і дана ситуація має місце. Добре налагоджена організація управління операційними процесами дасть можливість віднайти резерви і передбачити страхування від пікового навантаження на виробничі ресурси.

Таблиця 3.1

Резерви підвищення виробництва зерна за рахунок збирання врожаю в  
оптимальні строки

Культура	Площа, зібрана пізніше оптимального строку, га	Урожайність при збирані, ц\га		Втрати продукції, ц	
		В строк	пізніше	З 1 га	З усієї площі
Озима пшениця	38	45,6	39,9	5,7	216,6
Кукурудза	44	54,7	49,7	5,0	220
Всього зернові	82	х	х	х	436,6
Соняшник	36	28,3	22,4	5,9	212,4

Таким чином, при умові коли в ТОВ «Агро-Овен» буде організовано збирання врожаю в оптимальні строки, то воно має можливість додатково отримати 436,6 центнер зерна, та 212,4 центнери соняшника. Це можна досягнути за рахунок вирощування кількох сортів культур, період дозрівання яких настає по чергово, що дає можливість поступово проводити збиральні роботи саме в оптимальні строки без створення напружених періодів. Слід враховувати і досягнення селекції яка пропонує нові сорти та гібриди культур стійких до природних катаклізмів, та з відносною стійкістю до прострочення оптимальних строків збирання врожаю. Важливим моментом при дотриманні оптимальних строків збирання врожаю є належне проведення підготовчих організаційних заходів. Проведення збиральної кампанії повинно проходити без збоїв через несправності техніки, нестачу запасних частин, комплектуючих

чи паливно-мастильних матеріалів. На високому рівні необхідно організувати відвезення зібраного врожаю, без втрат та простоїв збиральної техніки.

Також доцільно використовувати мережні графіки здійснення технологічних операцій, щоб наглядно бачити потенційні вузькі місця.

### 3.2. Підвищення ефективності управління операційними процесами при забезпеченні виробництва сировиною і матеріалами

На підприємстві ТОВ «Агро-Овен» для подальшого поліпшення диверсифікації діяльності розвитку підприємства та для підвищення його прибутків розглядають варіант вирощування хутряних звірів. Для початку в ТОВ «Агро-Овен» планують доведення поголів'я норок до 100 голів одночасного утримання.

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

ABC-аналіз є методом, що добре допомагає визначити ступінь розподілу конкретної характеристики множини між якими-небудь її елементами. У його основі покладені обґрунтування, що невелика відносно кількість видів матеріалів, які потрібно не один раз закуповувати, становить значну частину загальної вартості товарів, що закуповуються.

В основу ABC методу покладено відоме правило Паретто. Відповідно до методу Паретто всі наявні керовані об'єкти поділяють на дві неоднакові частини (80/20).

Щодо управління матеріальними запасами, метод ABC – спосіб нормування та контролювання стану запасів, сутність якого в розбитті номенклатури N, необхідних запасів матеріальних цінностей на три нерівно потужних підмножини A, B і C на основі деякого формального алгоритму.



Найбільший ефект метод ABC дає в комбінації з іншим методом — XYZ-аналізом. XYZ-аналіз дозволяє класифікувати запаси в залежності від характеру їхнього споживання і точності прогнозування змін у їхній потребі, що особливо важливо для торгових фірм.

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

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

Розглянемо аналітичну таблицю та інтегровану матрицю ABC та XYZ-аналізу на прикладі таблиці 3.2

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.

Найбільш розповсюдженою є така класифікація:

Група "А": найдорожчі і найцінніші товари по вартості займають приблизно 75-80% від загальної в запасах, проте становлять лише 10-20% від загальної кількості.

Група "В": займають середнє значення, їх частка по вартості становить приблизно 10-15%, але по кількості 30-40% від загальної.

Група "С": найдешевші матеріали. По вартості становлять 5-10% від загальної, а по кількості 40-50% від всіх запасів на зберіганні.

Дана методика АВС-аналізу може бути використана в перспективній діяльності підприємства ТОВ «Агро-Овен».

АВС-аналіз використаємо для аналізу запасу кормів при вирощуванні норок. Для цього відповідно до раціону складемо потребу в різних видах кормів на перспективний період. Потреба в кормах розрахована на 100 голів норок наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Види кормів та їх потреба

Перелік кормів	Маса, т	Ціна, грн.	Вартість
1. Зелені корми	50	500	25000
2. Соковиті корми	25	200	5000
3. Грубі корми	10	50	500
4. Концентровані корми	36	1600	57600
5. Корми тваринного походження	1	570	570
6. Кормові добавки та препарати	2	900	1800
7. Комбікорми	20	2300	46000

Методика проведення АВС-XYZ аналізу передбачає побудову спеціальної розрахункової таблиці (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахункова таблиця для проведення ABC- XYZ аналізу на підприємстві ТОВ  
«Агро-Овен»

№	Перелік кормів	Обсяг, т	Вартість тис.грн.	Частка кормів по кількості		Частка матеріалів по вартості		V	Групи	
				%	Σ%	%	Σ%		ABC	XYZ
1	Конц. корми	36	57600	25	25	42,2	42,2	1,7	B	Z
2	Комбікорми	20	46000	13,9	38,9	33,7	75,9	2,0	B	X
3	Зелені корми	50	25000	34,7	73,6	18,3	94,2	1,3	B	Z
4	Соковиті корми	25	5000	17,4	91	3,7	97,9	1	B	Z
5	Кормові доб.та прип	2	1800	1,4	92,4	1,3	99,2	1	B	Y
6	Корми твар.пох	1	570	0,7	93,1	0,4	99,6	1	B	X
7	Грубі корми	10	500	6,9	100	0,4	100	1	B	Z
Разом		144	136470	100	100	100	100			

$$1) 42,2 - 0 / 25 - 0 = 1,7 (B)$$

$$2) 75,9 - 0 / 38,9 - 0 = 2,0 (B)$$

$$3) 94,2 - 0 / 73,6 - 0 = 1,3 (B)$$

$$4) 97,9 - 0 / 91 - 0 = 1 (B)$$

$$5) 99,2 - 0 / 92,4 - 0 = 1 (B)$$

$$6) 99,6 - 0 / 93,1 - 0 = 1 (B)$$

$$7) 100 - 0 / 100 - 0 = 1 (B)$$

Проаналізувавши дану таблицю, можна сказати, що всі корми потрапили до групи B. Отже дані корми є середні за вартістю та займають провідне становище. Їх частка в загальній сумі запасів складає приблизно 10-15%, але в

кількісному відношенні ці запаси складають 30-40% продукції, що зберігається на підприємстві ТОВ «Агро-Овен».

Таблиця 3.4

## Інтегрована матриця ABC та XYZ-аналізу

	X	Y	Z
A	-	-	-
B	Комбікорми, корми тваринного походження	Кормові добавки та препарати	Конц.корми, зелені корми, соковиті корми, грубі корми
C	-	-	-

За методом XYZ-аналізу продукцію підприємства можна віднести до таких груп:

- до групи “X” потрапили комбікорми, корми тваринного походження, ця продукція яка характеризується стабільним попитом, несталість випадкова і складає менше-20% щомісячно, тижнева передбаченість споживачів становить понад - 95%;

- до групи “Y” потрапили кормові добавки та препарати. Це характеризується суттєвими нестабільностями, ці товари мають деякі коливання продажів, несталість споживання знаходиться між 20-50% щомісячно, тижнева передбаченість складає не менше 70%;

- до групи “Z” потрапили такі види кормів: конц.корми, зелені корми, соковиті корми, грубі корми Це продукція з нерегулярним та нестабільним попитом, несталість споживання понад-50% щомісячно, тижнева передбаченість складає не менше 70%.

Принцип диференціації асортименту в процесі XYZ-аналізу полягає в розподілі всього асортименту на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування.

Тобто товари ВХ- характеризуються середньою споживчою вартістю, високою мірою надійності прогнозування, внаслідок стабільного споживання. До них відносяться комбікорми, корми тваринного походження.

Товари ВУ- характеризуються середньою споживчою вартістю, середньою мірою надійності прогнозування, внаслідок не стабільного споживання. До них відносяться кормові добавки та препарати.

Товари ВZ - характеризуються середньою споживчою вартістю, низькою мірою надійності прогнозування, внаслідок стохастичного нестабільного споживання. І це такі види кормів: концентрована корми, зелені корми, соковиті корми, грубі корми

Отже з вище сказаного можна зробити такі висновки, що комбікорми, корми тваринного походження і кормові добавки та препарати в умовах ТОВ «Агро-Овен» рекомендовані для стороннього спеціального виробництва, а конц.корми, зелені корми, соковиті корми, грубі корми – рекомендовані для власного виробництва.

### 3.3. Удосконалення операційних процесів при управлінні запасами

Запаси – це резерви частини матеріальних ресурсів або готової продукції підприємства.

Запаси підрозділяються на товарні й виробничі.

– Виробничі запаси – частина сукупних запасів, призначених для виробничого споживання. До виробничих запасів відносять сировина, матеріали, що надійшли до споживачів, але ще не використані й не піддані переробці.

– Товарні запаси – частина сукупних запасів, що перебуває на підприємствах-виробниках у вигляді готової продукції й у каналах сфери обігу (запаси у дорозі та запаси на підприємствах торгівлі).

Основоположна класифікація запасів закладена в законодавстві, а саме в Плані рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. Тому на нашу думку доцільно було б зупинитись докладніше на цій класифікації. Розглянемо об'єкти, що обліковуються на рахунку 20 "Виробничі запаси":

- Сировина.
- Матеріали (Основні матеріали і Допоміжні матеріали).
- Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби.
- Паливо.
- Тара і тарні матеріали.

В загальному сировина, паливо, матеріали, малоцінні предмети та предмети, що швидко зношуються, інше майно виробничого і невиробничого призначення віднесено законодавством до оборотних засобів. (Господарський кодекс України, який набрав чинності з 01 січня 2004р.):

- Будівельні матеріали.
- Матеріали, передані в переробку.
- Запасні частини.
- Матеріали сільськогосподарського призначення.
- Незавершене виробництво
- Зворотні відходи виробництва.
- Незавершене виробництво.
- Товари.
- Готова продукція.

В окрему групу виділяють оборотні малоцінні та швидкозношувані предмети, що використовуються протягом не більше одного року або нормального операційного циклу, якщо він більше одного року.

Не відображено вибуття матеріалу при передачі їх на переробку іншому підприємству (на сторону). Припустимо, організація працює над складанням автомобілів. Для отримання вищої якості виготовлених виробів потрібно

зробити гальванізацію певних частин. Підприємство не має свого гальванічного цеху тому передає частини на обробку підприємству спеціалізованому, яке виконує швидко і якісно ці роботи. Після здійснення сторонньої гальванізації запчастини повертають на склади вже готовими для використання. Протягом усього періоду часу дані запасні частини обліковуються на балансі підприємства-власника.

При укладенні договору застави (наприклад, як умова при отриманні позики) підприємства запаси (готова продукція найчастіше) перебувають на складі підприємства, проте їх не можуть використати за призначенням (бути реалізованими чи використаними у процесі виробництва), використання можливе тільки опісля закриття даного договору при поверненні позики та відсотків за неї. У разі неповернення боргу (повернуто несвоєчасно) запаси заставні попадають під реалізацію банком чи іншою фінансовою установою, що надала позику.

Не відносять до запасів і суми попередньо сплачені за певні запаси. У такому випадку з'являється борг постачальника перед підприємством.

Якщо організація фактично отримала матеріал, але не отримала документи від постачальників на матеріали, то вона може їх обліковувати поза балансом при таких умовах:

- їх постачання передбачене раніше укладеними угодами;
- кількість і якість отриманих запасів задовольняє покупця;
- покупець може здійснити достовірну оцінку запасів.

Такі поставки називаються невідфактурованими.

Отже, підприємство включає до складу залишків запасів:  
власні запаси, які знаходяться на складі, у магазині, виробничому цеху, які повністю ним контролюються;  
власні матеріали, які є на складі, над яким контроль обмежений;  
запас в дорозі, щодо якого згідно умов укладених договорів підприємству перейшло право власності;

невідфактуровані поставки.

Не включаються до складу запасів:

- матеріали, прийняті на переробку;
- матеріальні цінності, прийняті на відповідальне зберігання;
- товари на комісії;
- матеріальні цінності, отримані за договорами схову;
- матеріальні цінності, отримані в довірче управління;
- попередня оплата за матеріальні цінності.

Загальноприйнята класифікація впроваджується на підприємствах на території всієї України, однак не виключається, що деякий виробничий запас на різних підприємствах можуть давати різні назви, обумовлено це тим, що кожен регіон специфічний за вимовою, в той же час не застраховані від непрофесійності працівників, що не спроможні дати вірну класифікацію із-за своєї не кваліфікованості.

Отже підсумовуючи даний розділ можемо узагальнити, що від вірної класифікації запасів залежить і вірність всього послідуєчого обліку виробничих запасів.

Управління запасами - це важлива діяльність, метою якої є доведення загальної суми витрат щороку на утримання запасу до мінімальної при умові належного обслуговування клієнтів.

Згідно іншого визначення, управління запасами - це підтримка і забезпечення оптимального складу і кількості запасних ресурсів, потрібних для реалізації стратегічних планів організації.

Важливість керування запасом необхідна, перш за все тому, що виробництво - це постійний потік фізичних ресурсів системою, яка змінює ці матеріали, трансформуючи їх у готові товари.

Типи запасів зазвичай розглядаються з позиції конкретного підприємства (сільськогосподарське підприємство – фізичні матеріали і сировина, банк - це грошові запаси, школа - запас засобів для навчання, лікарня - ліків).



Запаси створюються з метою:

- сприяння обслуговуванню споживачів (наявність запасів - важливий чинник утримування споживачів, пов'язаний із можливістю поставки продукції в будь-який час);
- сприяння гнучкості виробництва (здатність швидко переходити на виробництво іншої продукції завдяки запасам, можливість задовольнити попит на продукцію, яка в даний час не виробляється);
- сприяння визначеності виробництва (чим більше невизначена ситуація на ринку, тим більша необхідність страхування створенням резервних запасів);
- сприяння згладжуванню виробництва (здатність задовольняти попит у періоди максимального збуту без збільшення обсягу виробництва);
- отримання прибутку шляхом цінової спекуляції (в період інфляції можна отримати прибуток купівлею запасів за нижчою ціною і продажем їх у майбутньому).

Створення і утримання запасу потребує суттєвих витрат, і Щорічна їх сума може перевищувати чверть їх вартості. Тому необхідно управляти запасами ефективно, для мінімізації витрат утримання при забезпеченні саме того рівня обслуговування і задоволення потреб споживачів, який бажаний для компанії.

Існують два види запасів за підходами до управління:

- незалежного попиту;
- запаси залежного попиту.

В бізнесі запаси виконують 3 основні функції:

1. Нагромадження
2. Захисту ціни від інфляції
3. Управління витратами

Під час формування та використання запасів здійснюються різні види витрат, зокрема при формуванні запасів сировини та матеріалів виконують 2 види витрат:

- На зберігання(витрати на оренду приміщень, амортизаційні витрати, витрати на охорону, електроенергію, санітарну обробку, адміністрування)
- На обслуговування запасів(витрати на перевірку партії постачання на якість і кількість, витрати на переміщення запасів та тимчасове зберігання, витрати на оформлення документів).

При формуванні і використанні запасів готової продукції здійснюються такі види витрат:

- Витрати на зберігання, або складування.
- Витрати з підготовки виробництва.(витрати пов'язані з налагодженням устаткування, оформленням документів).

Витрати на зберігання. При плануванні розраховується, як фіксований відсоток від середньорічного обсягу запасів.

Витрати з обслуговування та витрати з підготовки виробництва плануються у фіксованому обсязі в розрахунку на одну партію або серію.

В процесі операційного менеджменту запасів розглядається 2 крайніх альтернативних стратегій:

а) Обсяг ресурсу(річний обсяг) необхідний для виробничого процесу, закуповується однією партією потім протягом усього року ресурси із запасів поступово використовуються у виробництві. При такій стратегії максимально високими будуть затрати зі зберігання і мінімальними будуть затрати з обслуговування.

б) Ресурси закуповуються для виробничого процесу в тих обсягах, які необхідні для окремої стадії виробництва у певний момент часу, при цьому витрати на зберігання будуть мінімальними, а витрати на обслуговування – максимальними.

З'ясувавши, що підприємству необхідно закупити 20 тон комбікорму, 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 роботі ми використаємо графічний метод та визначимо оптимальну кількість партій закупівлі концентрованого корму протягом року на підприємстві ТОВ «Агро-Овен»

Вихідні дані: Підприємство ТОВ «Агро-Овен» повинно закупити 20 т комбікорму. Витрати зі складування складають – 16% від вартості середньорічного виробничого запасу, а витрати з обслуговування закупівель – 782 гривені. Кількість партій – 7. Ціна – 3700 тис.грн.

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	20	10	6,7	5	4	3,3	2,9
2. Середньорічний обсяг запасів,т	10	5	3,3	2,5	2	1,7	1,4
3.Вартість середньорічного обсягу запасів	37000	18500	12333,3	9250	7400	6166,7	5285,7
4.Витрати на зберігання тис.т	5920	2960	1973,3	1480	1184	986,7	845,7
5.Витрати на обслуговування закупівлі.,грн.	782	1564	2346,0	3128	3910	4692,0	5474,0
6.Загальні витрати	6702	4524	4319,3	4608	5094	5678,7	6319,7

тис.грн.							
----------	--	--	--	--	--	--	--

Таким чином, проаналізувавши дані наведені в таблиці 3.5, можна зробити висновок, що оптимальна кількість партій закупівлі комбікорму протягом року на підприємстві ТОВ «Агро-Овен» становить – 3, оскільки затрати при закупівлі 3 партій - найменші. Отже прийнявши рішення про закупівлю необхідної кількості кормів трьома однаковими партіями по 6,7 тон кожна, підприємство за рахунок лише організаційних заходів може скоротити свої витрати, що жодним чином не вплине на якість забезпечення виробництва комбінованими кормами.

Для проведення логічної перевірки правильності розрахунків, та наглядності закономірностей зміни витрат при формуванні запасів побудуємо графік (Рис. 3.1.).

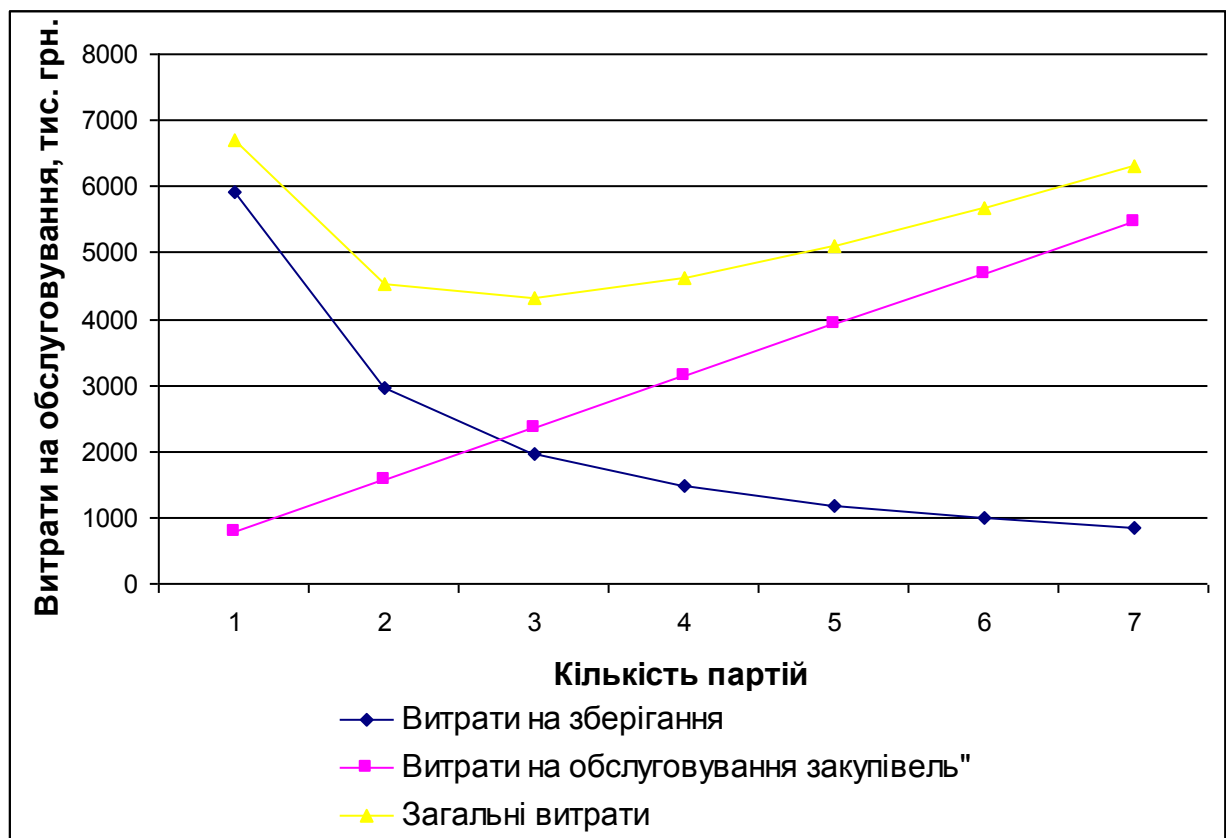


Рис. 3.1. Графічне відображення зміни витрат в залежності від кількості партій закупівлі комбікорму.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень в даній дипломній роботі ми можемо зробити наступні висновки:

1. Підприємницька діяльність будь-якого підприємства чи організації передбачає здійснення певних операційних функцій, по суті ряд дій з виробництва продукції чи надання послуг, на які є попит зовнішнього середовища. В основі діяльності підприємства є операційна система, що потребує належного управління, підготовленими менеджерами, компетентними і здібними до аналітичного мислення, які вміють і можуть сприймати і оцінювати переваги нових технологій, використовувати актуальні знання в галузі аналізу, організацій виробничих процесів, а також поведінкових і соціальних наук. При умові, що операційні функції будуть виконані не ефективно, і все підприємство в цілому не зможе характеризуватись ефективною діяльністю.

2. Операційний процес в організаціях чи підприємствах передбачає тісно взаємоповязану сукупність дій працівників і засобів праці, потрібних даному підприємству для виробництва товарів, по суті це сукупність виконаної роботи (здійснених операцій) працівниками, у взаємодії з природними процесами, результатом яких є трансформація вхідних матеріалів і напівфабрикатів в готовий продукт або послугу. Операційний (виробничий) процес в організаціях здійснюється через реалізацію операційних функцій щодо часу який виражається в діяльності працівників чи підрядників задля вирішення стратегічного завдання підприємства. Операційний процес дає можливість описати операційні функції які потрібно виконати, в певній послідовності, можливі варіанти послідовності, взаємозв'язки виробничих/операційних дій в процесі функціонування підприємства чи організації.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «Агро-Овен» розташоване в селищі Магдалинівка Дніпропетровської області. Господарство знаходиться у

вигідному торговельному положенні, оскільки на невеликій віддаленості знаходиться обласний центр, місто Дніпро, що зручно з позицій реалізації продукції постачання основних ресурсів. За досліджуваний період земельний фонд підприємства коливається по рокам, процес природній, оскільки практично всі угіддя знаходяться в оренді у різних власників на різні терміни. Вцілому площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 0,9 %, так у 2018 році становила – 7687 га, а у 2020 році -7619 га

4. Дослідивши дані по структурі товарної продукції, слід зауважити ситуацію, що найбільшу питому вагу займає тваринництво в структурі товарної продукції 2020 році в порівнянні з 2018 роком показник цей збільшився на 1203986 тис. грн. Досліджуючи детальніше структуру продукції тваринництва, слід відзначити, що протяго всього періоду дослідження відзначається динаміка до збільшення питомої частки вартості продукції. Подібні зміни свідчать, що підприємство має спеціалізацію на виробництві саме продукції тваринництва. Продукція ж рослинницької галузі за 2018-2020 роки має негативну тенденцію, так в 2018 році її частка в структурі становила 68,2 %, а в 2020 році цей показник суттєво знизився, в кілька разів до 13,4 %. Підсумовуючи визначимо, що досліджуване підприємство з вузьким рівнем спеціалізації. Так в рослинництві найбільша частка припадає на реалізацію соняшника, а в тваринництві найбільше реалізовано продукції птахівництва.

5. Середньорічна вартість основних фондів на протязі досліджуваного періоду. Провівши аналіз даних, слід відзначити, що протягом досліджуваного періоду 2018-2020 рр. вартість середньорічна засобів основних знаходилась в позитивній динаміці і виросла у 2020 році, по відношення до 2018 року на 289,63%. Такі зміни мали місце за рахунок збільшення вартості основних засобів, в ТОВ «Агро-Овен» купили комбайни, трактори, автомобілі та іншу техніку. За досліджуваний період в три роки середньорічна вартість основних засобів зросла на 289,63 %. Подібне зростання свідчить, що найбільша кількість засобів виробництва придбана була звітному році.

6. Дослідивши забезпеченість трудовими ресурсами виявили, що в ТОВ «Агро-Овен» середньорічна чисельність працівників з 2018 по 2020 роки має негативну динаміку, тобто зменшується. Так в 2020 році порівняно із 2018 роком середньорічна кількість працівників зменшилась на 251 особу такі зміни зумовлені інтенсифікацією виробництва і виробничими потребами господарства. Річна продуктивність праці в 2020 році в порівнянні з 2018 роком суттєво зросла на 48,89 % , це обумовлено зростанням річного обсягу продукції.

7. ТОВ «Агро-Овен» використовує модель №1 операційної системи в галузі рослинництва. Найбільш поширена модель, має свої суттєві переваги для виробництва підприємства «Агро-Овен», суть переваг в тому, що виробництво страхується від впливів зовнішнього середовища запасами як сировини, так і готової продукції.

В галузі тваринництва ТОВ «Агро-Овен» використовує модель № 3 Модель із запасом на вході підприємства (і без запасу на виході) можна застосовувати економічно ефективно тільки при певній ситуації як у внутрішній, так і в зовнішньому середовищі бізнесу: або тривалість циклу виробництва і підготовки продукції до відвантаження менш ніж термін, що задовольняє покупця, або покупець готовий чекати поставки товару.

В результаті проведених досліджень та аналізу організаційно-економічних умов, та виробничо-господарської діяльності, для удосконалення управління операційними процесами підприємства можна запропонувати:

1. Добре налагоджена організація управління операційними процесами дасть можливість віднайти резерви і передбачити страхування від пікового навантаження на виробничі ресурси. Також доцільно використовувати мережні графіки здійснення технологічних операцій, щоб наглядно бачити потенційні вузькі місця, що є критичними для виробництва.

2. Проведення ABC-XYZ аналізу кормових запасів при формуванні кормої бази зробити такі висновки, що комбікорми, корми тваринного



походження і кормові добавки та препарати в умовах ТОВ «Агро-Овен» рекомендовані для стороннього спеціального виробництва, а конц.корми, зелені корми, соковиті корми, грубі корми – рекомендовані для власного виробництва.

3. Провівши розрахунки можемо запропонувати оптимальна кількість партій закупівлі комбікорму протягом року на підприємстві ТОВ «Агро-Овен» становить – 3, оскільки затрати при закупівлі 3 партій - найменші. Отже прийнявши рішення про закупівлю необхідної кількості кормів трьома однаковими партіями по 6,7 тон кожна, підприємство за рахунок лише організаційних заходів може скоротити свої витрати, що жодним чином не вплине на якість забезпечення виробництва комбінованими кормами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 340 с.
2. Березівський П.С. Організація виробництва в аграрних формуваннях: навч. посібник. Київ ВД Центр навчальної літератури, 2005. 560 с.
3. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
5. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: А.С.К., 2005. 400 с.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
7. Вакуленко А. В. Гарафонова О. І., Гарбуз Н. А. Управління якістю : навч. посіб. Київ: КНЕУ , 2010. 551 с
8. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
9. Галушко В.П., Штръобель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
10. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. 347 с.
11. Дилфорт Д. Производственный и операционный менеджмент. Учебное пособие. Минск, 2005. 340 с.
12. Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України. Економіка АПК. 2015. № 6 С. 87
13. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. Економіка АПК. 2016. № 4 С. 13
14. Капінос Г. І., Бабій І. В.. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 352 с.

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. Курочки А.С. Операционный менеджмент: Учеб. Пособие. Київ: МАУП, 2000. 144 с.
20. Лівінський А. І. Напрями удосконалення системи стратегічного й оперативного планування реноваційного розвитку підприємств тваринництва. Агросвіт. 2018. № 14 С. 21-26
21. Лісовал В.П., Старосельський М.І. Операційний менеджмент: конспект лекцій. Київ: НАУ, 2011. 61 с.
22. Макогон В.В. Застосування критерію узгодження інтересів власників і працівників для оцінки ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2015. № 7 С. 93
23. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2016. № 6 С. 37
24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002 714 с.
25. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.
26. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227с.
27. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України Економіка АПК. 2015. № 7 С. 41
28. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для

самоств. вивчення дисципліни. КИЇВ: КНЕУ, 2010. 236с.

29. Операційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. В.І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2008. 664 с.

30. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: підручник. Львів: Магнолія плюс, 2005. 400 с.

31. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент. Львів: ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ+», 2001 190 с.

32. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва, 2013. 274с.

33. Соснін О. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Видавництво Європейського університету, 2001. 148с.

34. Сотник І. Операційний менеджмент: навч. посібник. Суми: Видавництво СумДУ, 2014. 165с.

35. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності аграрного підприємства: навчальний посібник. Київ: «Каравела», 2003. 432 с.

36. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник Київ: Академвидав, 2020. 348 с.

37. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту Економіка АПК. 2016. № 3 С. 80

38. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент: практикум: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Чернівці : Книги-XXI, 2011. 375с.