

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО
СЕРЕДОВИЩА**

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

Здобувач

Павло ЄРЕМЕНКО

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

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

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

СРЕМЕНКУ ПАВЛУ АРСЕНОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи оперативного управління операційною діяльністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища»

Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач
затверджені наказом по ДДАЕУ від 31.03.2023 р. № 589

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: дані статистичної звітності та річні звіти ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» річні плани економічного і соціального розвитку; нормативні документи.

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

1. Вивчення теоретичних основ оперативного управління операційною діяльністю підприємства

2. Дослідження організаційно-економічних умов та виробничої діяльності базового товариства з обмеженою відповідальністю

3. Пропозиції щодо удосконалення системи оперативного управління операційною діяльністю досліджуваного підприємства за умов мінливості ринкового середовища

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Інструменти та підходи оперативного управління операційною діяльністю. Система функцій оперативного управління. Ключові аспекти оперативне управління операційною діяльністю підприємства. Основні завдання оперативного управління. Схема функціональної структури системи оперативного управління виробництвом. Етапи оперативного аналізу. Структура товарної продукції рослинництва ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» в 2022 році. Вибірка результативних показників діяльності ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ». Модель роботи операційної системи ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ». Модель надання сервісних послуг ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ». Механізм адаптації діяльності підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Модель надання першокласної послуги.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка графіка робіт	Вересень 2022 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації теоретичного характеру щодо сутності, актуальності та особливостей оперативного управління. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2022 року	
4.	Дослідження результатів управління товариством з обмеженою відповідальністю за останній період та вивчення передумов щодо оперативного управління операційною діяльністю. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2023 року	
5.	Розробка шляхів удосконалення системи оперативного управління операційною діяльністю досліджуваного підприємства за умов мінливості ринкового середовища. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2023 року	
6.	Підготовка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2023 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2023 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувач вищої освіти

Павло СРЕМЕНКО

(підпис)

Керівник роботи

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Оперативне управління в системі менеджменту підприємства	6
1.2. Функціонування системи оперативного управління операційною діяльністю підприємства	15
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ ТА ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Характеристика операційної діяльності підприємства	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	42
3.1. Вибір адаптивної політики підприємства	42
3.2. Удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень	46
3.3. Диверсифікація виробництва як спосіб удосконалення оперативного управління	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного мінливого ринкового середовища, коли вимоги споживачів до продукції постійно змінюються, оперативне управління виробництвом набуває все більшої вагомості. Воно є процесом, що дозволяє гнучко реагувати на поточні події шляхом прийняття заходів для впливу на конкретні відхилення від поставлених цілей виробництва.

Оперативне управління операційною діяльністю підприємства включає в себе ряд процесів та дій, які спрямовані на забезпечення щоденної ефективної роботи підприємства. Оперативне управління входить до складу системи менеджменту підприємства і відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективності та успішності. Воно охоплює низку функцій та процесів, спрямованих на керування операційною діяльністю підприємства в межах встановлених стратегічних цілей. Оперативне управління забезпечує виконання завдань і планів, контролює хід виробництва та втручається при необхідності для корегування діяльності.

Оперативне управління є необхідним для постійного контролю та забезпечення виконання виробничих планів. Його головна мета полягає в оперативному втручанні в виробничий процес для коригування діяльності згідно з плановими показниками. Оперативне управління передбачає своєчасну передачу початкової інформації про хід виробництва, швидку обробку та аналіз цієї інформації, вчасне прийняття необхідних рішень та вплив на хід виробництва, при необхідності.

Оперативне управління операційною діяльністю підприємства в умовах мінливості ринкового середовища вимагає специфічного підходу та стратегії. За таких умов, керівництво підприємства повинно вживати відповідні заходи для ефективного управління операційною діяльністю.

Все це свідчить про актуальність проведення наукового дослідження і підкреслює необхідність докладнішого аналізу методологічних і методичних принципів управління операційною діяльністю підприємства в умовах мінливості

ринкового середовища.

Мета роботи: дослідити ефективність системи оперативного управління операційною діяльністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища.

Завдання:

- визначити теоретичні основи формування системи оперативного управління операційною діяльністю;
- дослідити ефективність системи оперативного управління операційною діяльністю на прикладі сільськогосподарського товариства;
- запропонувати шляхи удосконалення системи оперативного управління операційною діяльністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища.

Об'єкт дослідження: специфіка оперативного управління операційною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження: організація системи оперативного управління операційною діяльністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища за матеріалами ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» .

Суб'єкт дослідження: підприємство ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» за матеріалами якого проводяться дослідження в кваліфікаційній роботі.

Теоретичною й методичною базою дослідження є загальнометодологічні підходи, зокрема діалектичний та системний до вивчення економічних явищ і процесів. У процесі роботи використані методи економічних досліджень: монографічний та абстрактно-логічний – при формуванні теоретичних узагальнень, факторів та принципів управління, критичному аналізу досліджень інших авторів; економіко-статистичні методи – при визначенні результатів діяльності сільськогосподарських підприємств; порівняльний – при порівнянні показників даного в динаміці; графічний – для наглядної демонстрації зміни показників в динаміці.

Інформаційна база дослідження: бухгалтерська і статистична звітність, основні показники результатів діяльності ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Оперативне управління в системі менеджменту підприємства

Оперативне управління операційною діяльністю підприємства включає в себе ряд процесів та дій, які спрямовані на забезпечення щоденної ефективної роботи підприємства. Оперативне управління входить до складу системи менеджменту підприємства і відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективності та успішності. Воно охоплює низку функцій та процесів, спрямованих на керування операційною діяльністю підприємства в межах встановлених стратегічних цілей. Оперативне управління забезпечує виконання завдань і планів, контролює хід виробництва та втручається при необхідності для корегування діяльності.

Оперативне управління є необхідним для постійного контролю та забезпечення виконання виробничих планів. Його головна мета полягає в оперативному втручанні в виробничий процес для коригування діяльності згідно з плановими показниками. Оперативне управління передбачає своєчасну передачу початкової інформації про хід виробництва, швидку обробку та аналіз цієї інформації, вчасне прийняття необхідних рішень та вплив на хід виробництва, при необхідності.

Для забезпечення оперативності управління основним виробництвом використовуються механізація і автоматизація праці, а також комп'ютерна техніка з необхідним спеціальним програмним забезпеченням. Запізнення інформації може призвести до знецінення її корисності та важливості, а також прийняття неправильних рішень. Оперативне управління включає в себе управління основним виробництвом, встановлення місця і часу виробництва, облік фактичного ходу виробничого процесу, виявлення відхилень від плану та

регулювання ходу виробництва з метою усунення небажаних відхилень і забезпечення своєчасного виконання основних завдань оперативного управління операційною діяльністю підприємства.

В більшості випадків дослідники і науковці згодні, що оперативне управління базується на стратегії підприємства і вимагає детального розроблення оперативних цілей і планів, які повинні бути точно виконані і постійно контролювані. Основною метою оперативного управління є забезпечення ефективного виконання виробничого процесу з урахуванням його особливостей. Цей вид управління здійснюється через п'ять ключових напрямів: 1) інформаційне забезпечення діяльності; 2) управління безпосередньо виробничими процесами, включаючи організацію, розробку графіків та планів, видання нарядів на роботу та контроль виробничих витрат; 3) оперативне управління матеріально-технічним забезпеченням і процесом збуту продукції; 4) управління планово-фінансовою діяльністю; 5) управління персоналом, включаючи процес прийому на роботу, постійне підвищення кваліфікації та необхідну перекваліфікацію кадрів.

Під час дослідження загальних питань управління, група фінських економістів, включаючи Т. Санталайнена, Е. Воутилайне, П. Поренне та І.Х. Ніссінена, прийшла до висновку, що основою управління підприємством є принцип управління результатами. Згідно з цією концепцією, управління має на меті досягнення необхідних результатів діяльності. Управління результатами передбачає вплив на процес досягнення визначеної мети на всіх етапах - планування, виконання та контроль. Вчені розглядають оперативне управління як вплив на організацію, що включає планування діяльності, постановку виробничих завдань, створення системи вимірювання та оцінки проделаної роботи, контроль за виконанням завдань та подальше вдосконалення процесу управління [16].

Проведені дослідження даної проблеми були цінними, оскільки на їх основі і з урахуванням накопиченого досвіду інших дослідників та науковців були розроблені різні концепції і підходи, які зараз можуть бути використані в навчальній, практичній або науковій роботі. Шляхом узагальнення робіт вітчизняних та зарубіжних науковців можна сформулювати певну систему розуміння

поняття оперативного управління виробництвом або підприємством.

А.І. Ільїн та Л.М. Синиця використали основні ідеї А. Файоля, Г. Емерсона, Ф.У. Тейлора та Г. Форда щодо наукового управління як основу для своїх досліджень. Вони зосередились на функціях, які є суттєвими для управління в рамках підприємства і всіх його компонентів. Вони стверджують, що "оперативне управління в підприємстві" виражає систему функцій, яку називають управлінським циклом, а ці функції включають етапи управлінського циклу [19].

Українські дослідники також присвятили значний обсяг робіт у даній тематиці, зокрема, у напрямку визначення теоретичної сутності досліджуваної категорії. Наприклад, В.М. Нелеп звертає увагу на зростання нестабільності у сфері функціонування підприємств у динамічних умовах ринкової економіки, що підвищує роль оперативного планування, розглядаючи його як головний інструмент оперативного управління [33].

Г.М. Тарасюк та Л.І. Шваб розширюють та деталізують загальноприйняті управлінські функції і підкреслюють, що планування є основою для прийняття управлінських рішень в структурованому оперативному управлінні. Вони наголошують, що в умовах ринку управлінські інструменти, необхідні для формування та досягнення цілей, мають бути результативними та ефективними в прийнятті рішень [30].

Федулова Л.І. розглядає досліджувану категорію як виконання завдань оперативного забезпечення ритмічного виробничого процесу з раціональним використанням ресурсів. Вона відзначає ключову роль сучасного розвитку інформаційних технологій у вдосконаленні та підвищенні ефективності процесу прийняття та узгодження управлінських рішень, а також методів контролю за їх виконанням [29].

Цілісність (єдність) процесу та структури оперативного управління є основою оперативного управління, застосовуваного прихильниками даного підходу. Вони висувають тезу про взаємопроникнення функцій управління та функцій - планових виробничих завдань, які є характерними для оперативного управління. Кожна функція-завдання передбачає послідовне виконання функцій

оперативного управління. Вчені Н.І. Новицький та В.П. Пашуто зазначають про необхідність нормативної регламентації роботи як засобу забезпечення раціонального функціонування підприємства [28]. З іншого боку, В.Н. Єсаулов та С.Г. Чернета віддають перевагу впливу як зовнішніх ринкових умов, так і внутрішніх факторів впливу [29]. На нашу думку, ці дослідники уточнюють та розширюють визначення сутності оперативного управління.

Після детального аналізу різноманітних поглядів на категорію «оперативне управління» у сучасній українській та зарубіжній науковій літературі, ми прийшли до висновку, що оперативне управління є невід'ємною складовою системи організації підприємницької діяльності. Отже, оперативне управління включає комплекс управлінських заходів, пов'язаних з реалізацією планів, завдань та дотриманням графіків, які базуються на достовірних відомостях про виробничий об'єкт. Оперативне управління передбачає здійснення всіх управлінських функцій, пов'язаних з поточною діяльністю підприємств та їх структурних підрозділів.

Оперативне управління операційною діяльністю підприємства охоплює планування, контроль та керування операційними процесами. Його основна мета полягає в забезпеченні ефективності вцілому по підприємству та ефективності всіх і кожного виробничих процесів, управлінні запасами, плануванні виробничих потужностей та оптимізації процесів доставки як сирони і матеріалів необхідних для виробництва, так і виготовленої продукції чи то до складних потужностей, чи до кінцевого споживача або посередника в ланцюгу постачання, залежно від договірних зобов'язань.

Для досягнення основних цілей оперативного управління операційною діяльністю використовуються різні інструменти та підходи (рис.1.2.).

Управління оперативною діяльністю підприємства є складним процесом, який вимагає знань, досвіду та ефективного використання інструментів управління. Враховуючи специфіку кожного підприємства, можуть використовуватись різні підходи та стратегії для досягнення успіху в оперативному управлінні операційною діяльністю.



Рис. 1.1. Інструменти та підходи оперативного управління операційною діяльністю [розроблено автором]

Ефективне використання інструментів та підходів оперативного управління операційною діяльністю є невід'ємною умовою для успішного функціонування підприємства. Забезпечення ефективного оперативного управління має на меті досягнення оптимальної організації та контролю над виробничими процесами з метою виконання поставлених цілей та досягнення бажаних результатів.

Успіх підприємства в сучасних умовах глобалізації та конкурентного середовища залежить від його здатності ефективно управляти операційною діяльністю. Це означає, що необхідно використовувати різноманітні інструменти та підходи, спрямовані на оптимізацію процесів, підвищення продуктивності та забезпечення якісного виконання завдань.

Один з ключових аспектів ефективного оперативного управління полягає в розробці та виконанні детальних планів, які враховують особливості виробничого процесу та встановлюють конкретні цілі, що повинні бути досягнуті. Крім того, необхідно систематично контролювати виконання цих планів, а також вчасно виявляти будь-які відхилення та приймати необхідні корективні заходи для забезпечення виконання поставлених завдань.

Оперативне управління є однією з важливих складових системи менеджменту підприємства. Воно спрямоване на організацію та контроль над операційною діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

У системі управління сучасним підприємством існує підсистема, яка спеціально приділяється оперативному управлінню виробництвом. Ця підсистема створена для досягнення єдності завдань, пов'язаних з оперативним забезпеченням ритмічного виробничого процесу, з максимально раціональним використанням наявних ресурсів. Вона отримала назву «оперативне управління», оскільки вона охоплює завдання, що вирішуються на короткі планово-облікові періоди для забезпечення ефективності функціонування виробництва.

Оперативне управління включає в себе ряд ключових елементів.

По-перше, це розробка оперативних цілей і планів, які визначають специфічні завдання та дії, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Ці цілі та

плани повинні бути чітко визначені, вимірювані та контрольовані.

По-друге, оперативне управління передбачає моніторинг та контроль над виконанням планів та досягненням цілей. Це включає систематичний аналіз показників продуктивності, які дозволяють оцінити ефективність виробничих процесів та вчасно виявляти відхилення від планів.

По-третє, оперативне управління включає в себе прийняття рішень на основі аналізу зібраних даних та інформації. Це може включати корекцію планів, розподіл ресурсів, вирішення проблем та прийняття стратегічних рішень для досягнення максимальної ефективності.

По-четверте, оперативне управління вимагає взаємодії та співпраці між різними функціональними підрозділами підприємства. Це включає комунікацію, координацію та спільні зусилля для досягнення спільних цілей.

Пред менеджерами підприємства стоїть завдання по виконню значних обсягів аналітичних та контрольно-облікових завдань. Один з етапів оперативного управління полягає в проведенні оперативного планування та оперативного регулювання виробництва. Оперативне планування є сукупністю взаємопов'язаних та взаємозалежних процесів, на основі яких здійснюється підготовка, прийняття та реалізація оперативних управлінських рішень, а також вибір засобів та методів їх реалізації. Після узагальнення розглянутого матеріалу, основні функції оперативного менеджменту можна упорядкувати в чотири групи, кожна з яких має свою специфіку реалізації (рис. 1.2) [14].

Коли мова йде про оперативний аналіз, він охоплює всі ключові аспекти господарської діяльності, такі як організаційний, технологічний, економічний, соціально-економічний та інші. Суть оперативного аналізу полягає в порівнянні фактичного ходу виробничої діяльності зі запланованим, оцінці виконання завдань, планів, рішень та розпоряджень, а також визначенні їх ефективності. Шляхом систематичного проведення економічного аналізу, служба диспетчерування може вчасно виявити потенційні можливості та недоліки виробництва. Оскільки економічний аналіз охоплює короткі проміжки часу (день, тиждень) роботи аграрного підприємства та його компонентів, він дає можливість

докладно проаналізувати виконання плану, виявити всі фактичні зміни та з'ясувати причини підвищення собівартості та збільшення втрат. Оперативний аналіз також впливає на розробку плану на наступний період і зміну в технологічних картах. Він передбачає постійну перевірку дотримання агротехнічних строків, своєчасне виконання робіт бригадами, ланками, агрегатами та окремими працівниками, а також оцінку ефективності використання техніки та інших матеріальних ресурсів [16].

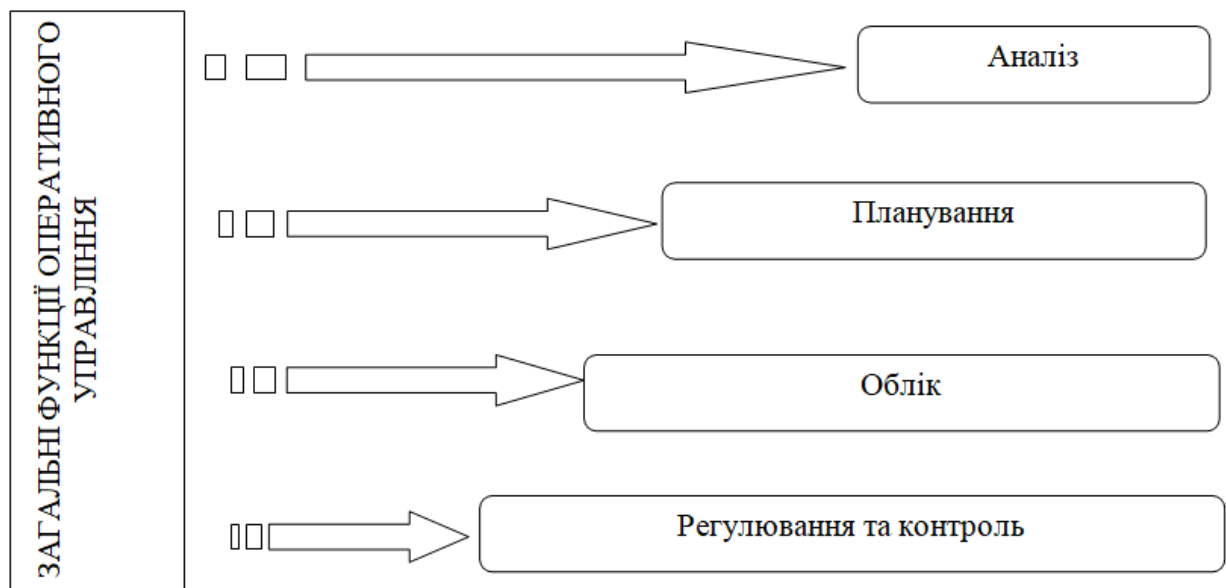


Рис. 1.2. Система функцій оперативного управління [14]

У оперативному управлінні велику значимість має процес планування. Основна сутність планування полягає в розробці та прийнятті управлінських рішень на короткостроковий період і їх документуванні у різних видах оперативних планів. Основними завданнями оперативного планування є:

а) забезпечення взаємодії та координації виконання різних сільськогосподарських робіт з урахуванням календарного плану, а також їх матеріального і технічного забезпечення;

б) забезпечення балансу між матеріальними ресурсами, технічними засобами і робочою силою для досягнення пропорційності;

в) організація трудових процесів з метою якісного виконання технологічних операцій та ефективного використання ресурсів виробництва.

Оперативні плани повинні забезпечувати координацію та узгодженість діяльності всіх відділів і служб організації, включаючи обслуговуючі, виробничі та інші, з метою підвищення обсягів виробництва, покращення продуктивності праці та найефективнішого використання трудових, технічних та матеріальних ресурсів. При розробці оперативних планів необхідно враховувати всі особливості аграрного виробництва, такі як природнокліматичні умови, фізіологічні особливості тварин, агротехнічні терміни та інші фактори [21].

В організації здійснюється оперативний облік шляхом проведення необхідних вимірювань, складання оперативних звітів та зведень, а також збирання інших відповідних даних, шляхом особистого спостереження за виробничими процесами. Відповідно до функцій менеджменту, виділяються різні види оперативної облікової інформації, такі як кадрова, адміністративна, технічна та інші. Проведення необхідних вимірювань обсягів виконують обліковці, бригадири, їх помічники та інші керівники первинних підрозділів. Усю необхідну інформацію про отриману продукцію, хід робіт та інші дані надсилають безпосередньо до диспетчерської служби.

Забезпечення необхідної пропорційності і безперервності виробництва є завершальним етапом управління, спрямованим на досягнення бажаних темпів праці в організації та її підрозділах. Регулювання виробничого процесу ґрунтується на використанні оперативного плану-графіка. Ефективність регулювання визначається методами оцінки відхилень і рівнем доступної інформації. Таким чином, важливим аспектом оптимізації управлінських рішень є вибір потрібного типу інформації.

Менеджерові контроль надає можливість своєчасно виявляти відхилення від плану, виявляти недоліки у виробничих процесах, встановлювати причини порушень і приймати необхідні заходи для їх усунення у виробництві. Часто контроль здійснюється лише у важливих сферах діяльності. Види оперативного контролю визначаються його ціллю і змістом [21].

На сьогоднішній день, щоб забезпечити максимально зручний і наглядний контроль за відхиленнями, які можуть бути виявлені в процесі співставлення реальних показників з плановими, всі контрольні показники відображаються на простих і доступних засобах візуалізації інформації, таких як планшети, електронні табло, графіки, схеми та інші пристрої.

Здійснивши дослідження теоретичних аспектів оперативного управління операційною діяльністю підприємства, та узагальнюючи опрацьований матеріал, дійшли певних висновків: оперативне управління є невід'ємною частиною системи менеджменту підприємства і впливає на всі аспекти його діяльності. Воно допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів, підвищити продуктивність та якість, знизити витрати і підтримувати конкурентоспроможність.

1.2. Функціонування системи оперативного управління операційною діяльністю підприємства

Операційна діяльність підприємства включає всі процеси, пов'язані з виробництвом, постачанням, продажем та наданням послуг. Це охоплює ряд ключових аспектів, таких як закупівля сировини та матеріалів, виробництво товарів або надання послуг, керування запасами, логістика, контроль якості, управління персоналом, маркетинг і продажі, фінансовий аналіз та багато іншого. Операційна діяльність зорієнтована на ефективне використання ресурсів, підтримку якості продукції або послуг, задоволення потреб клієнтів і досягнення поставлених цілей підприємства.

Операційна діяльність підприємства є ключовою для забезпечення його стійкого функціонування і задоволення потреб клієнтів. По суті, операційна діяльність це будь які операції які здійснюються підприємством, чи то здійснення виробництва певних продуктів, товарів, чи то надання різного роду послуг. Вона вимагає постійного моніторингу, аналізу та вдосконалення процесів з метою

досягнення кращих результатів і конкурентних переваг. Завдяки добре налагодженій операційній діяльності підприємство може забезпечити собі стабільну, стійку ситуацію в конкурентному середовищі. Оперативне управління операційною діяльністю підприємства має велику важливість і впливає на різні аспекти його успіху (рис.1.3)



Рис.1.3. Ключові аспекти оперативне управління операційною діяльністю підприємства [розроблено автором]

Оперативне управління дозволяє (див.рис.1.3) забезпечити ефективне використання ресурсів, оптимальне планування та контроль за виробничими процесами. Це сприяє підвищенню продуктивності, зниженню затрат та поліпшенню якості виробництва. Також, дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, попиті ринку, поставках сировини тощо. Це дозволяє підприємству пристосовуватись до нових умов і забезпечувати стабільність виробництва та постачання. Дозволяє виявляти можливі дефекти, проблеми та недоліки та вживати заходів для їх усунення. Забезпечення високої якості продукції позитивно впливає на репутацію підприємства та задоволення клієнтів. Ефективне планування та управління ресурсами, такими як сировина, робоча сила, технічне обладнання тощо, дозволяє знижувати затрати, уникати перевиробництва або нестачі матеріалів та підтримувати оптимальний рівень запасів. Оперативне управління допомагає виявляти потенційні ризики та вживати заходів для їх мінімізації або уникнення. Це сприяє збереженню фінансової стабільності та зниженню можливих втрат для підприємства. А також, що немало важливо, дозволяє забезпечити виконання виробничих планів, термінів та завдань. Це сприяє досягненню поставлених цілей, підвищенню ефективності та доходності підприємства.

В цілому, оперативне управління операційною діяльністю підприємства є ключовим елементом успішного функціонування і дозволяє досягати ефективності, конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

В системі управління сучасним підприємством, відділення оперативного управління виробництвом виділяється на основі спільних цілей, пов'язаних з оперативним забезпеченням ритмічного виробничого процесу та ефективним використанням ресурсів. Цей аспект називається «оперативним», оскільки його фокусом є вирішення завдань, пов'язаних з короткотерміновим функціонуванням виробництва та обліковими періодами.

Система оперативного управління виробництвом (ОУВ) має свою мету, критерії досягнення цієї мети, функції, що забезпечують спрямовану діяльність, а також структуру, що включає різні елементи і їх взаємодію в процесі управління

виробничим процесом. Основною метою ОУВ є виконання встановлених планів виробництва та поставок продукції відповідно до заданих обсягів, асортименту і якості в установлені терміни, з раціональним використанням матеріальних і трудових ресурсів та виробничого потенціалу підприємства.

Для успішного функціонування системи ОУВ, першочерговим є визначення і послідовна реалізація основних завдань. Завдання оперативного управління можна визначити на рівні всього підприємства, окремих відділів та бригад. Завдання оперативного управління можна розподілити на чотири групи, які виконуються поетапно (рис. 1.4) [14, с. 254].

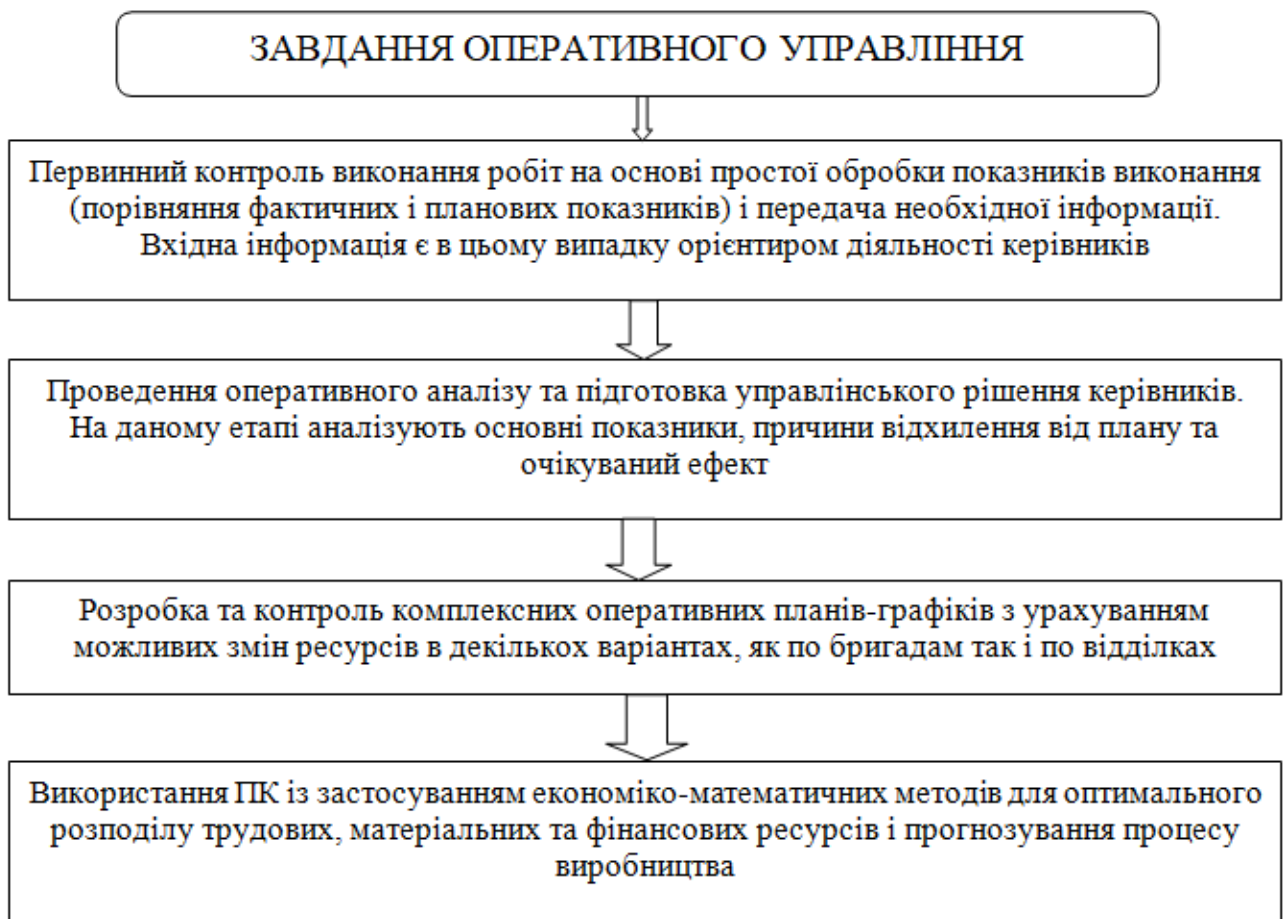


Рис.1.4. Основні завдання оперативного управління

Система оперативного управління сучасним виробництвом заснована на виконанні комплексу взаємопов'язаних функцій, таких як планування, організація,

облік, контроль, аналіз і регулювання. Часто останні чотири функції об'єднуються під загальним терміном диспетчеризація (рис.1.5.).

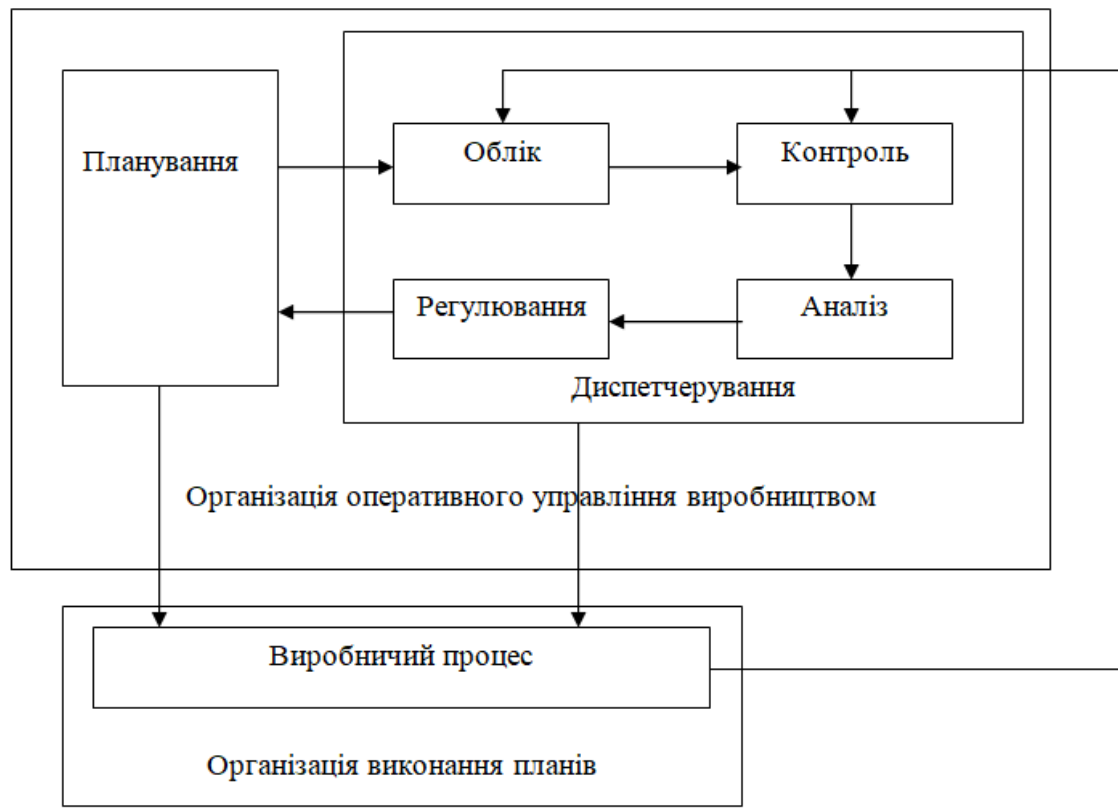


Рис.1.5. Схема функціональної структури системи оперативного управління виробництвом [8]

Планування відіграє значну роль у оперативному управлінні, і його суть полягає в розробці та прийнятті короткотермінових управлінських рішень, які фіксуються в різних видах оперативних планів.

Оперативне планування має наступні основні завдання:

а) забезпечення необхідної взаємозв'язаності між робочою силою, технічними засобами та матеріальними ресурсами;

б) календарна координація виконання різних сільськогосподарських робіт та їх технічного та матеріального забезпечення;

в) ефективне використання виробничих ресурсів шляхом раціональної організації трудових процесів та якісного виконання технологічних операцій.

Оперативні плани повинні сприяти узгодженню та координації взаємодії всіх служб господарства, виробничих та обслуговуючих підрозділів, з метою збільшення обсягу виробництва продукції, підвищення продуктивності праці та ефективного використання матеріальних, технічних і трудових ресурсів. При оперативному плануванні слід враховувати всі специфічні особливості сільськогосподарського виробництва, такі як агротехнічні терміни, фізіологічні особливості тварин, природні умови та інші [21, с. 122].

На підприємстві здійснюється оперативний облік шляхом проведення необхідних вимірювань, отримання оперативних зведень, звітів, телеметричної інформації та особистих спостережень за виробничими процесами. Згідно з функціями управління, виділяються різні типи оперативної облікової інформації, такі як адміністративна, технологічна, кадрова та інші. Щоденні вимірювання обсягів виконаних робіт здійснюють обліковці, помічники бригадирів по обліку, бригадири та інші керівники первинних підрозділів. Отримана інформація про хід робіт, вироблену продукцію та інші дані передається відповідальній особі, яка обробляє і передає звітні дані до диспетчерської служби.

Оперативний облік на підприємстві відіграє важливу роль і має значний вплив на його ефективність та успішність. Він забезпечує систематичне збирання, аналіз та інтерпретацію оперативних даних, що стосуються виробничих процесів, фінансової діяльності, матеріальних ресурсів, кадрового потенціалу та інших аспектів підприємницької діяльності.

Оперативний облік дозволяє забезпечити актуальну інформацію для прийняття управлінських рішень. Він допомагає виявити відхилення від планових показників, визначити причини цих відхилень та прийняти відповідні корективи. Оперативний облік також сприяє контролю за використанням ресурсів, ефективності робочих процесів, оцінці досягнення цілей і визначенні потенційних резервів для підвищення продуктивності та рентабельності.

Додатково, оперативний облік забезпечує точність фінансової звітності, контроль над виконанням договорів та зобов'язань перед партнерами, а також визначає ефективність використання людських ресурсів та управління

персоналом. Загалом, оперативний облік на підприємстві є важливим інструментом для забезпечення ефективного функціонування, прийняття розумних управлінських рішень і досягнення поставлених цілей.

Оперативний контроль є важливою складовою управління на підприємстві і має на меті забезпечити стеження за ходом виконання робіт, процесів і завдань з метою досягнення поставлених цілей та забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Важливість оперативного контролю полягає у наступних аспектах:

1. Оперативний контроль допомагає вчасно виявляти будь-які відхилення або непередбачені ситуації, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства. Це дозволяє приймати невідкладні заходи для виправлення ситуації та запобігання подальшим негативним наслідкам.

2. Дозволяє перевіряти виконання запланованих завдань, робочих процесів і планів дій. Він забезпечує відстеження прогресу і порівняння фактичних результатів з плановими показниками, що дозволяє вчасно виявляти відхилення і вносити корективи для досягнення поставлених цілей.

3. Допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів, таких як людські, фінансові, матеріальні та технічні. Він дозволяє виявляти недоінвестовані або непродуктивні ресурси та забезпечувати їх оптимальне розподіл для досягнення найкращих результатів.

4. Дозволяє виявляти проблеми в якості продукції або надання послуг та приймати відповідні заходи для їх вирішення. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зміцненню репутації підприємства на ринку.

5. Надає цінну інформацію для планування майбутніх дій та стратегічного управління. Аналіз фактичних даних, зіставлення їх зі стандартами і планами дозволяє визначати перспективні напрями розвитку, виявляти потенційні ризики і резерви для поліпшення продуктивності та ефективності підприємства.

Загалом він дозволяє вчасно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, контролювати процеси і результати роботи та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Оперативний аналіз охоплює різні аспекти господарської діяльності, такі як економічні, технологічні, організаційні, соціально-економічні тощо. Сутність аналізу полягає у порівнянні фактичних та запланованих показників виробництва, виконання рішень, розпоряджень, планів та завдань з метою визначення їх ефективності. Систематичний економічний аналіз, проведений диспетчерською службою, дозволяє вчасно виявляти недоліки та потенційні можливості для покращення виробництва. Оперативний економічний аналіз, проведений на невеликих проміжках часу, таких як день або тиждень, дозволяє детально дослідити виконання плану та виявити фактичні зміни в роботі, аналізувати причини зростання витрат і підвищення собівартості. Крім того, оперативний аналіз впливає на внесення відповідних змін у технологічні карти і є важливою складовою при розробці плану на наступний період. Оперативний аналіз передбачає щоденний контроль за виконанням робіт бригадами, ланками, агрегатами та окремими працівниками, а також за правильним використанням техніки та матеріальних ресурсів, виконанням агротехнічних строків [16, с. 268].

Як правило, виділяють чотири етапи здійснення оперативного аналізу.

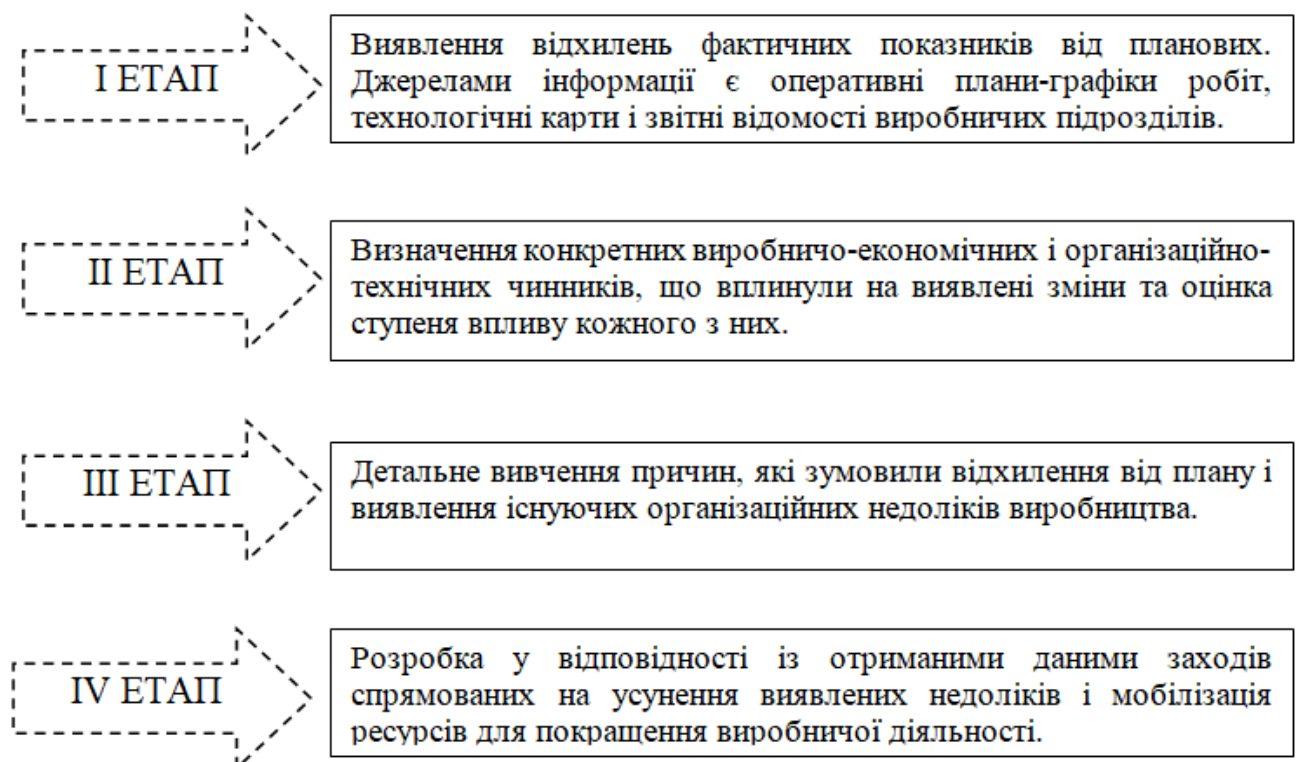


Рис. 1.6. Етапи оперативного аналізу [16]

Регулювання є заключною фазою оперативного управління, спрямованою на забезпечення належного ритму роботи та підтримку виробництва згідно з установленою пропорційністю та безперервністю на підприємстві та його підрозділах.

Оперативний план-графік є основою регулювання виробничого процесу, і ефективність його залежить від доступності повної інформації та методів оцінки відхилень. Тому важливим аспектом оптимізації управлінських рішень є визначення необхідного обсягу інформації та показників, що дозволяють об'єктивно проаналізувати виробничий процес і забезпечити виконання запланованих завдань.

Загальновідомо, що кожна система складається з двох основних елементів: зовнішнього середовища, яке включає вхідні та вихідні дані системи, зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок, та внутрішньої структури, яка складається з взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують дію суб'єкта управління на об'єкт, обробку вхідних даних системи та досягнення цілей системи.

Внутрішній контекст організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними елементами всередині самої організації. Внутрішнє середовище, в якому працюють керівники, включає в себе корпоративну культуру, організаційну структуру, виробничу технологію, будівлі та споруди, що належать організації, а також машини та обладнання. Одним з найбільш значущих факторів внутрішнього середовища є корпоративна культура. Внутрішня культура повинна відповідати вимогам як зовнішнього середовища, так і стратегії організації [26, с. 212].

При дослідженні функціонування системи оперативного управління операційними процесами, особливу увагу слід приділити факторам саме внутрішнього середовища організації, оскільки вони знаходяться під прямим впливом менеджерів підприємства. В додатку А схематично представлено основні фактори впливу на стан внутрішнього середовища підприємства.

Основні складові внутрішнього середовища будь-якої організації [22], такі як цілі, структура, завдання, технологія та люди, мають важливе значення при здійсненні оперативного управління підприємством. Кожна з цих складових впливає на ефективність та успішність управлінських процесів.

1. Цілі: Чітко сформульовані цілі є важливим керівним фактором. Вони визначають напрямок діяльності підприємства та слугують орієнтиром для прийняття оперативних рішень. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними та відповідати стратегії організації.

2. Структура: Організаційна структура визначає розподіл влади, відповідальності та комунікаційних зв'язків всередині підприємства. Вона впливає на швидкість та ефективність прийняття рішень, координацію робіт та співпрацю між підрозділами. Оперативне управління повинно враховувати структуру організації для забезпечення взаємодії між підрозділами та досягнення спільних цілей.

3. Завдання: Визначення конкретних завдань для кожного рівня та підрозділу підприємства є важливим елементом оперативного управління. Завдання повинні бути зрозумілими, реалістичними та вимірюваними, щоб керівництво та працівники могли орієнтуватися на досягнення цілей.

4. Технологія: Використання відповідних технологій та методів виробництва є ключовим фактором успіху підприємства. Вибір оптимальних технологій може покращити продуктивність, якість та ефективність виробничих процесів. Оперативне управління повинно забезпечувати використання сучасних технологій для досягнення найкращих результатів.

5. Люди: Компетентні, мотивовані та добре організовані працівники є надзвичайно важливим ресурсом для підприємства. Успішне оперативне управління передбачає вибір, навчання та розвиток персоналу, створення сприятливої робочої атмосфери та ефективного командного співробітництва.

Врахування цілей, структури, завдань, технології та людей дозволяє забезпечити оптимальний хід операцій, вирішувати завдання та досягати успіху в оперативному управлінні підприємством.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ ТА ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» зареєстроване в місті Новомосковськ, Дніпропетровської області 19 червня 2017 року. Юридичною адресою, згідно витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, є: Україна, 51200, Дніпропетровська область, Новомосковський район, місто Новомосковськ, вулиця Белої З. будинок 2. Товариство займається вирощуванням зернових і технічних культур. Виробничі потужності рослинництва – земельні ділянки, знаходяться в північній частині Дніпропетровської області, на території Новомосковської громади. З точки зору об'єкту, продукції та організації господарських зв'язків з іншими підприємствами, товариство має вигідне місцезоположення, знаходячись в невеликій віддаленості від районного центру та в тридцяти кілометрах від обласного центру. Через територію земельних угідь, які орендує товариство, поряд із складським господарством, проходить автомагістраль М18 “Харків-Сімферополь”, яка об'єднує декілька обласних центрів, що значно покращує можливі шляхи реалізації сільськогосподарської продукції.

ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» є сучасною аграрно-промисловою компанією, спеціалізованою у вирощуванні зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур (згідно з кодом виду діяльності, зафіксованими в установчих документах 01.11). Крім основної діяльності, підприємство має право здійснювати широкий спектр інших видів діяльності, передбачених установчими документами включаючи вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів (01.13), вирощування цукрової тростини (01.14), вирощування інших однорічних і дворічних культур (01.19), вирощування винограду (01.21), вирощування зерняткових і кісточкових фруктів (01.24), вирощування ягід,

горіхів, інших плодових дерев і чагарників (01.25), відтворення рослин (01.30), допоміжну діяльність у рослинництві (01.61), післяурожайну діяльність (01.63) і оброблення насіння для відтворення (01.64).

Крім сільськогосподарської діяльності, підприємство також займається будівельними та монтажними роботами. Вони включають будівництво водних споруд (42.91), будівництво інших споруд (42.99), знесення (43.11), підготовчі роботи на будівельному майданчику (43.12), розвідувальне буріння (43.13), електромонтажні роботи (43.21), монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування (43.22), інші будівельно-монтажні роботи (43.29), штукатурні роботи (43.31) і установлення столярних виробів (43.32).

Підприємство також здійснює оптову торгівлю зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (46.21), для уникнення необхідності внесення змін до реєстраційних документів, в перспективі товариство може здійснювати неспеціалізовану оптову торгівлю (46.90).

Враховуючи різноманітність цих видів діяльності, ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» є компанією, яка постійно розвивається і пропонує широкий спектр послуг, орієнтованих на сільськогосподарський та будівельний сектори.

Розглядаючи економіко-географічне розташування виробничих потужностей товариства, варто відзначити, що велике значення має близьке розташування центрів спеціалізованого зберігання та подальшої переробки сільськогосподарської продукції: Губиниський, Кільченський, Видвиженський елеватори, комбікормовий завод, Магдалинівський маслозавод.

Так як основною спеціалізацією підприємства в сільськогосподарській діяльності є рослинництво, то важливим, а іноді вирішальним фактором є природно-кліматичні умови та характеристика ґрунтів. В структурі ґрунтового покриття сільськогосподарські угіддя – чорноземи звичайні – займають 62,2%. Механічний склад глиносуглинистий. Міцність гумусового горизонту складає 49 см. Товщина ріллі 27 см. Вміст в товщині ріллі 3,3% гумусу говорить про не дуже високу природну родючість.

За багаторічними даними Губиниської метеорологічної станції у звітному році абсолютна вологість ґрунту на глибині до 2 см на протязі року коливалася від 1,1 до 16,9 мм.

Земельні угіддя в рослинництві є важливим ресурсом для вирощування різних видів рослин і впливають на успішність та продуктивність сільськогосподарських підприємств. Вони можуть бути використані для розміщення полів, садів, плантацій та інших аграрних культур. Земельні угіддя в рослинництві можна характеризувати за багатьма критеріями. Земельні ділянки можуть бути спеціалізовані під конкретний тип рослинництва, такий як зернові культури, овочі, плодові дерева, виноградники тощо.

Важливим фактором при виборі земельних угідь є їх властивості, такі як фізична структура ґрунту, його родючість, дренажність та кислотність. Різні види рослин мають вимоги до різних типів ґрунтів, тому відповідність ґрунтових умов може впливати на вибір культур. Варто відзначити, що в нинішніх умовах господарювання, більшість сільськогосподарських підприємств орендують земельні угіддя. При цьому здійснюючи вибір земельних ділянок для здійснення виробництва, змушені виходити з тих варіантів, які доступні для оренди. Більшість сільськогосподарських підприємств, намагаючись забезпечити стабільність довгострокової діяльності, укладають з орендодавцями довгострокові договори оренди земельних ділянок.

Для здійснення діяльності в рослинництві, важливі кліматичні умови. Рослинам потрібні відповідні кліматичні умови для оптимального росту і розвитку. Температура, вологість, кількість опадів і тривалість вегетаційного періоду є важливими факторами, які слід враховувати при виборі земельних угідь.

Територія ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» належить до району помірно-континентального клімату – недостатньо зволоженого й теплого. Середньорічна багаторічна температура повітря складає +7,30С. При цьому абсолютний максимум температур простежується в першій декаді липня (+24,40С), а абсолютний мінімум – в третій декаді грудня (-12,50С).

Середня тривалість вегетаційного періоду в товаристві з квітня по листопад складає 201 – 210 днів. За цей період випадає в середньому 485 мм опадів, кількість опадів склала 576,9 мм. Найбільша кількість опадів випала в першій декаді червня (71,6 мм), в першій декаді серпня (40,4 мм), а також в другій декаді вересня (41,3 мм). Але в той же час, в першій декаді липня простежувалась засуха. Розподіл опадів на протязі року нерівномірний, що відображається на вирощуванні сільськогосподарських культур.

Тривалість безморозного періоду складає 160 – 165 днів. Перші осінні заморозки починаються з 15 жовтня, а останні весняні закінчуються 15 квітня з коливаннями від 25 березня до 15 травня. Число днів зі сніговим покривом в середньому 75 – 80, середня висота снігового покриву 12 – 14 см. На протязі зими часто відлиги змінюються морозами, що нерідко призводить до створення льодяної кірки на поверхні ґрунту. Вітри весною і восени переважно східні та південно-східні, влітку – західні. Весною та влітку часті суховії.

Відносна вологість повітря взимку коливається від 70 до 75%, весною 58 – 74%, влітку – 57 – 64% і восени – 74 – 90%.

За даними Губиниської метеорологічної станції в останні роки період з температурою повітря вище 10⁰С складає в середньому 166 – 170 днів, при цьому сума ефективних температур, тобто вище 10⁰С склала 1439⁰С, а вище 5⁰С – 2370,3⁰С. Сума негативних температур склала – 868,6 ⁰С. Це говорить про сприятливі умови для розвитку сільськогосподарського виробництва, а саме, дозволяє вирощувати велику кількість сільськогосподарських культур, особливо теплолюбних.

Досить важливим, для здійснення діяльності в рослинництві, ландшафтні особливості. Фізичні характеристики ландшафту, такі як нахил, висота над рівнем моря, наявність водних джерел і рельєф, можуть впливати на вибір певних угідь для вирощування певних культур.

Рельєф місцевості, де розміщені сільськогосподарські угіддя товариства, представляє собою вузькохвильову рівнину, яка перетинається ярами і балками.

Маються еродовані ґрунти, хоча близько розташовані ліси добре захищають їх від повітряної ерозії.

В ідеалі, враховуючи ці фактори, сільськогосподарські підприємства мали б можливість вибирати земельні угіддя, що найкращим чином відповідають вимогам культур і сприяють досягненню оптимальних результатів в рослинництві. В реальних умовах відсутності вільних земельних угідь, сільськогосподарські підприємства, отримавши можливість обробітку певних площ, оцінивши їх характеристики, для досягнення оптимальних результатів, підбирають культури, які доцільно вирощувати на цих угіддях. Проте не поодинокі випадки, коли основним критерієм вибору культури для вирощування є не сприятливі природно-кліматичні умови, а саме ринкова кон'юнктура, та рентабельність даної культури.

Для забезпечення ефективної господарської діяльності, у компанії ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» використовуються різноманітні ресурси, орендовані об'єкти та резерви. Ці ресурси разом утворюють потужність підприємства.

Ресурсна потужність підприємства ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» охоплює всі взаємопов'язані ресурси, що використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції. Її розмір визначається обсягом окремих типів ресурсів, таких як земельні, трудові, матеріальні та фінансові ресурси, які становлять ресурсний потенціал підприємства.

Земельні угіддя є основою для рослинництва і відіграють ключову роль у вирощуванні сільськогосподарських культур. Вони надають фізичну платформу для вирощування різних видів рослин, включаючи зернові культури, овочі, фрукти, олійні культури та інші сільськогосподарські культури.

Земельні угіддя визначають можливості для вирощування різних видів культур і впливають на їхній врожайність і якість. Вони забезпечують необхідне просторове середовище, в якому рослини можуть рости, розвиватися та виробляти продукцію. Вони впливають на доступність важливих ресурсів для рослин, таких як ґрунт, вода, сонячне світло та повітря. Властивості земельних угідь, такі як

родючість ґрунту, дренажність, структура ґрунту, рН-рівень і його хімічний склад, також впливають на вирощувані культури та їхню продуктивність.

Успішне матеріальне виробництво підприємства ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» ґрунтується на ефективному використанні земельних ресурсів. Розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва та фінансовий стан компанії значно залежать від способу та результатів використання землі, їх родючістю та ефективністю використання. Земля, що перебуває у розпорядженні товариства, виступає основним засобом виробництва і головним джерелом отримання сільськогосподарської продукції. Розглянемо забезпеченість земельними угіддями товариства в динаміці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Забезпеченість земельних угіддями ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» в динаміці

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Загальна земельна площа, га	932,2	932,2	944,3	947,8	952,1	102,1
В тому числі сільськогосподарські угіддя, га	925,3	925,3	938,4	941,9	947,3	102,4
з них: рілля, га	925,3	925,3	938,4	941,9	947,3	102,4
Загальна посівна площа, га	925,3	925,3	938,4	941,9	947,3	102,4

Дослідження динаміки забезпеченості підприємства земельними угіддями показало, що в перші кілька років, в період становлення самого підприємства після його створення, земельна площа, яка знаходилась в користуванні товариства не змінювалась взагалі. Поступово, набираючи потужностей виробництва, отримуючи певний авторитет в зовнішньому середовищі організації, а саме серед місцевого населення, товариству вдається збільшувати площі орендованих земель за рахунок залучення додаткових орендарів. Так в 2022 році в порівнянні з

базовим 2018 роком вдалося залучити на 22 гектари ріллі більше, що спричинило збільшення площі ріллі на 2,4 %. Завдяки цьому збільшилась і загальна земельна площа, зокрема в звітному році, в порівнянні з базисним зростання відбулося на 2,1 %, що в натуральному вираженні становить 19,9 гектар. Ми бачимо, що за досліджуваний період, з господарського обороту товариства виведено 2,1 гектари несільськогосподарських угідь, оскільки вони не були залучені до активного використання в процесі діяльності підприємства, а в підприємстві прийнята політика максимально ефективного використання наявних ресурсів. Підтвердження використання даної політики є і те, що всі площі сільськогосподарських угідь відносяться до рілля, тобто використовуються максимально інтенсивно, до того ж вся рілля залучена до активного виробництва сільськогосподарської продукції, засівається. Отже, основний ресурс сільськогосподарського виробництва в рослинництві, а саме земельні угіддя в ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» використовується максимально інтенсивно.

Для повноцінної характеристики суб'єкта господарювання важливий аналіз результативних показників, одним з таких є товарна продукція. Під товарною продукцією розуміють матеріальні блага або послуги, що виробляються або надаються підприємствами з метою реалізації на ринку та задоволення потреб споживачів. Товарна продукція є результатом виробничої діяльності підприємств і включає різноманітні види товарів, які можуть бути фізичними об'єктами, такими як продукти харчування, одяг, електроніка, будівельні матеріали, або нематеріальними, такими як послуги з транспортування, фінансові послуги, консультації, програмне забезпечення тощо.

Під товарною продукцією сільськогосподарського підприємства, яким і є ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ», розуміють сільськогосподарські продукти, які вирощуються або виробляються на цьому підприємстві з метою реалізації на ринку, в глобальному його розумінні. Така товарна продукція включає різноманітні сільськогосподарські культури, та інші супутні товари, що є результатом діяльності сільськогосподарського підприємства і не використовуються для задоволення власних потреб.

Структура товарної продукції визначається асортиментом товарів, їх кількістю, якістю, споживчою ціною та іншими характеристиками. Аналіз структури товарної продукції дозволяє вивчити співвідношення різних категорій товарів, їх вплив на прибутковість підприємства, ринкові тенденції та інші фактори, що впливають на успішність бізнесу. Розглянемо вибірку обсягу і структури товарної продукції рослинництва ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» в динаміці (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Обсяг та структура товарної продукції рослинництва

Реалізовано продукції	2018		2020		2022		2022 у % до 2018
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Озимої пшениці	8311,4	50,30	10285,5	37,10	19851,3	50,98	238,8
Кукурудзи на зерно	4097,9	24,80	5877,4	21,20	5843,3	15,01	142,6
Ячменю ярого	991,4	6,00	2661,5	9,60	2935,9	7,54	296,1
Ярої пшениці	0,0	0,00	1386,2	5,00	2024,8	5,20	146,1*
Насіння соняшнику	2759,5	16,70	5101,3	18,40	5410,1	13,89	196,1
Ріпаку	0,0	0,00	1885,3	6,80	1775,1	4,56	94,2*
Гречки	363,6	2,20	526,8	1,90	1101,2	2,83	302,9
Всього	16523,8	100,00	27724,0	100,00	38941,7	100,00	235,7

* - 2022 рік у % до 2020

Якщо звернути увагу на динаміку зміни показників за досліджуваний період, то відслідковується чітка тенденція до зростання обсягів реалізації по всім видам продукції це викликано двома основними факторами: обсягом реалізації і ціною. За останні п'ять років ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» завершило етап становлення і розпочало етап зростання і нарощування потужності, значна увага приділяється інтенсивності та ефективності виробництва, результатом якого є зростання урожайності основних культур і відповідно і збільшення обсягів

виробництва та реалізації продукції. Співставляючи дані досліджуваного періоду, спостерігаємо і структурні зміни в переліку вирощуваних культур. Так відносно недавно в товаристві прийнято рішення про вирощування твердих сортів ярої пшениці, попит на ринку на яку збільшується, а також введення в сівозміну технічної культури – ріпак, також викликаний кон'юнктурними змінами ринку і зростання попиту на нього.

В цілому 2022 рік складно вважати типово-закономірним, оскільки через збройну агресію росії, економічна ситуація в економіці і на ринках України суттєво і нетипово змінилась. Весняно-літній період характеризувався значним спадом попиту на сільськогосподарську продукцію через недоступність світового ринку і відповідно суттєве падіння цін. Так зокрема, зниження частки кукурудзи на зерно в 2022 році в порівнянні з 2020 з 21,2 % до 15 % в першу чергу, викликане несприятливою ситуацією на ринку і суттєвим зниженням ціни. Аналогічна ситуація, щоправда в менших масштабах спостерігається по технічним культурам, соняшнику і ріпаку, зниження частки по яким відбулося з 18,4 до 13,9% та з 6,85 до 4,56 % відповідно.

Структура товарної продукції сільськогосподарського підприємства може варіюватись залежно від його спеціалізації, кліматичних умов, ринкових потреб та інших факторів. Аналіз структури товарної продукції дозволяє оцінити співвідношення різних видів продукції, їх дохідність, ринкову конкурентоспроможність та розробити стратегії для підвищення продуктивності та рентабельності сільськогосподарського підприємства.

Не зважаючи на не типовість звітнього 2022 року, більш детально дослідимо структуру товарної продукції в рослинництві саме в цей рік. Для кращої наглядності наведених результатів використаємо кругову діаграму з виділенням частки кожного виду продукції (рис.2.1).

В наведених даних, чітко прослідковується домінування озимої пшениці в структурі товарної продукції, на це вплинуло кілька факторів. Зокрема практично всі технологічні операції при вирощуванні даної культури були виконані в 2021 році, з дотриманням усіх технологічних вимог, що дозволило отримати добрий

урожай даної культури в 2022 році. Кукурудза і соняшник та інші ярі культури, через кризову ситуацію в країні, брак та високі ціни на пальне, добрива, засоби захисту культур не мали повного дотримання технологічних операцій, що певною мірою негативно вплинуло на урожайність цих культур.

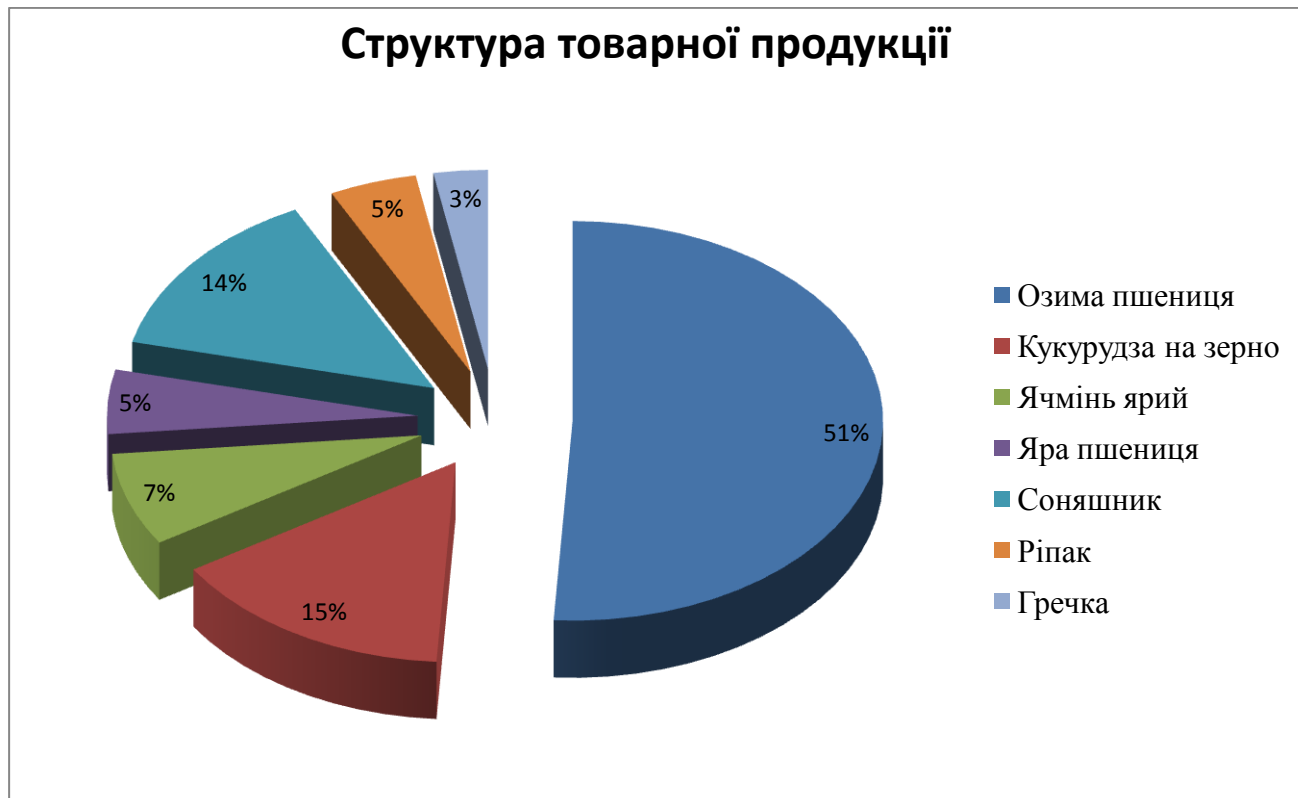


Рис.2.1. Структура товарної продукції рослинництва ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» в 2022 році

З наведених даних можемо зробити висновок, що підприємство спеціалізується і зосереджує свої ресурси на виробництві зернових культур, які в структурі займають біля 77%, значна частка в 20 % припадає на технічні культури (соняшник і ріпак), та біля 3% - круп'яна культура, гречка. Отже, при прийнятті рішень по товарному виробництву продукції рослинництва підприємство орієнтується на свої можливості та запити ринку, що дає можливість отримати позитивні результати ефективності діяльності.

Для завершення повноцінної економічної характеристики, слід проаналізувати і якісні результати діяльності підприємства. Якісні результати діяльності підприємства визначаються ефективністю його роботи та досягненням

поставлених цілей. До даних результатів включають цілий ряд показників, зупинимось детальніше на деяких з них. Зокрема сюди можна віднести оцінку здатності підприємства до забезпечення стійкого розвитку та стабільного фінансового стану. Це включає аналіз фінансових показників, таких як дохідність, рентабельність, ліквідність, а також здатність підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Розглянемо найбільш поширений показник якісної оцінки діяльності підприємства – рівень рентабельності (рис.2.2)

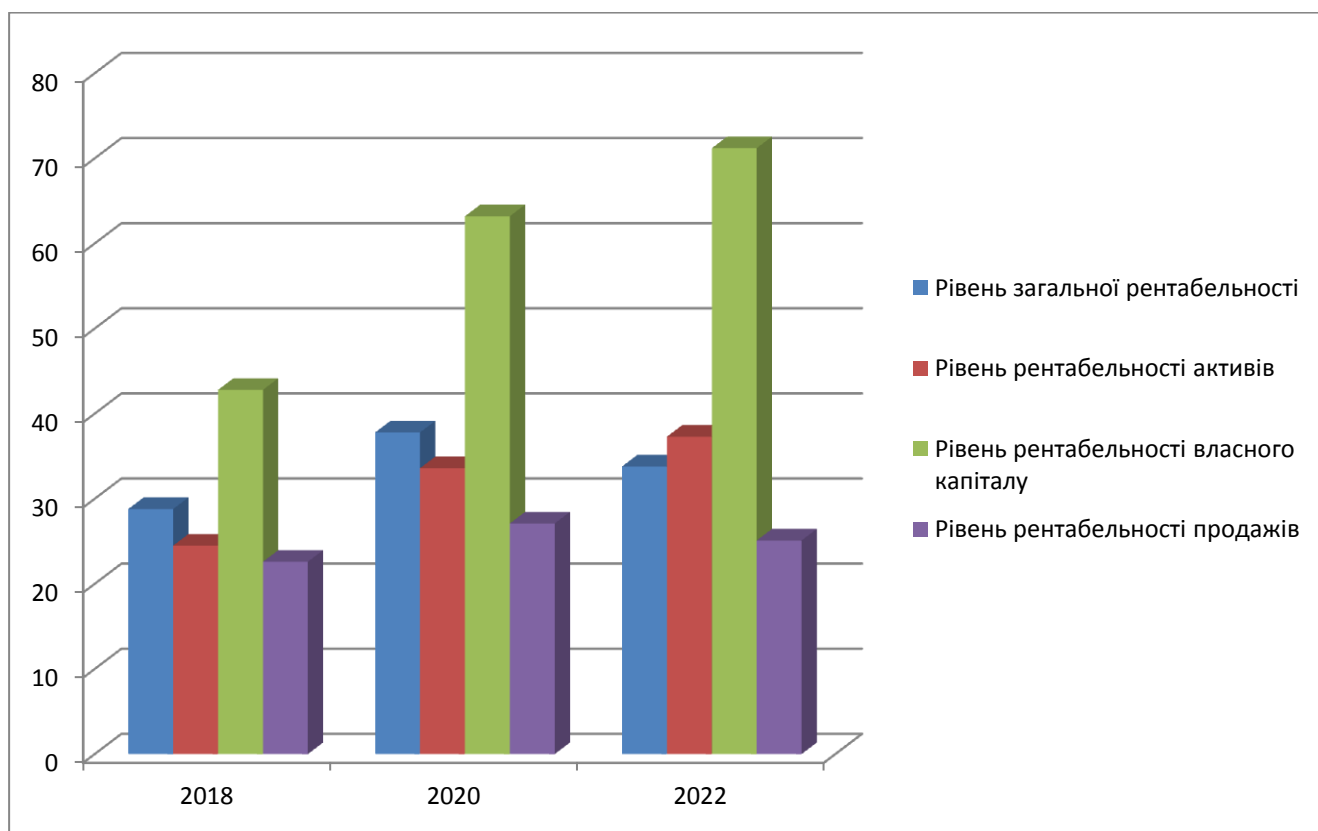


Рис.2.2. Вибірка результативних показників діяльності ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ»

З наведених даних, ми бачимо, що підприємство має досить високий рівень рентабельності. Високий рівень загальної рентабельності свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої ресурси і здатне генерувати достатній рівень прибутку. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів, контролю над витратами, ефективного управління запасами, а також успішного планування та стратегічного управління.

Рівень загальної рентабельності свідчить про ефективність фінансової діяльності підприємства і його здатність до прибутковості. Цей показник вимірює, наскільки успішно підприємство генерує прибуток зі своїх операційних джерел в порівнянні зі затратами, що були зроблені для досягнення цього прибутку. Загальна рентабельність є важливим показником для оцінки фінансової стійкості та успішності підприємства, а також для прийняття рішень про його подальший розвиток та інвестиції.

Рівень рентабельності активів свідчить про ефективність використання активів підприємства для отримання прибутку. Цей показник вимірює, наскільки успішно активи підприємства створюють дохід від їх використання. Має стабільно високий рівень рентабельності активів, це свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої активи для отримання доходів. Це є результатом ефективного управління активами, оптимального розподілу ресурсів, високої продуктивності та ефективної управлінської стратегії. Висока рентабельність активів також свідчить про успішне використання підприємством своїх конкурентних переваг. Цей показник допомагає приймати рішення про використання та розподіл ресурсів, а також про інвестиції та розвиток підприємства.

Рівень рентабельності власного капіталу свідчить про ефективність використання власних коштів підприємства та отримання прибутку від цих коштів. Цей показник вимірює, наскільки успішно підприємство здатне отримувати прибуток від своїх власних інвестицій. Саме по цьому показнику має найкращі результати по підприємству, це свідчить про те, що підприємство успішно використовує свої власні кошти для примноження доходів. Отримано такий результат завдяки ефективному управлінню фінансами, вмінню виробляти товари або послуги з високою доданою вартістю, ефективній управлінській стратегії та конкурентним перевагам. Висока рентабельність власного капіталу також може вказувати на довіру інвесторів та їх бажання інвестувати в підприємство. Рентабельність власного капіталу є важливим показником для оцінки ефективності використання власних ресурсів підприємства. Вона

допомагає оцінити доцільність вкладення власного капіталу в підприємницьку діяльність, визначити потенціал підприємства.

Також наведена інформація про рівень рентабельності продажів. Цей показник вказує на те, який відсоток прибутку відносно витрат вдалося отримати підприємству зі здійснених продажів. Даний показник, по результатам діяльності підприємства, також на досить високому рівні, це свідчить про те, що підприємству успішно вдається отримувати прибуток від реалізації своїх товарів або послуг. Це також є результатом ефективного управління виробництвом, оптимізації витрат, впровадження ефективних маркетингових стратегій, високої якості продукції та конкурентних переваг. Рентабельність продажів є важливим показником для оцінки фінансової стійкості та прибутковості підприємства. Вона допомагає керівництву і інвесторам оцінити ефективність виробництва та реалізації товарів або послуг, визначити потенціал для збільшення прибутку, оптимізації витрат та вдосконалення бізнес-процесів.

1.2. Характеристика операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства включає в себе набір процесів і дій, пов'язаних з його основною господарською діяльністю. Ця діяльність охоплює всі операції, які спрямовані на виробництво товарів або надання послуг, включаючи закупівлю сировини, виробництво, зберігання, продаж та обслуговування клієнтів. Результати операційної діяльності підприємства відображають його продуктивність, ефективність та прибутковість. Вона є основною складовою частиною функціонування підприємства і має прямий вплив на його фінансові показники та конкурентоспроможність на ринку.

У сучасних умовах економічних змін в Україні виникає необхідність поліпшення ефективності оперативного управління сільськогосподарськими підприємствами. Оперативне управління в аграрному секторі є одним з видів управління, яке має загальні характеристики, а також специфічні особливості, притаманні сільськогосподарському виробництву. Процес оперативного

управління соціально-економічними процесами сільськогосподарських підприємств має свої особливості, які слід враховувати при впровадженні управлінських методів у практиці господарювання. Ці особливості визначають структуру і функціонування управління, його характеристики та специфіку застосування в галузі прийняття управлінських рішень, планування, організації, мотивації і контролю, а також управління трудовими ресурсами підприємства.

Сільськогосподарське підприємство, як цілісний виробничий комплекс, можна розглядати як операційну систему. Сутність операційної системи сільськогосподарського підприємства полягає в організації та керуванні всіма процесами, які відбуваються в підприємстві з метою виробництва сільськогосподарської продукції. Операційна система забезпечує взаємодію різних функцій та ділянок підприємства для досягнення оптимальних результатів. Операційна система сільськогосподарського підприємства дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів та процесів, збільшити продуктивність, знизити витрати та досягти успішних результатів у виробництві сільськогосподарської продукції.

Складові частинами операційної системи сільськогосподарського підприємства включають цілий ряд взаємопов'язаних елементів:

1. Управління ресурсами, що передбачає планування та ефективно використання ресурсів, таких як земля, праця, капітал, обладнання, для досягнення оптимальних результатів та забезпечення ефективності виробництва. Також сюди можна віднести придбання необхідних матеріалів, засобів виробництва, насіння, добрив, техніки та іншого обладнання для забезпечення виробничих процесів.

2. Здійснення безпосереднього виробництва, вирощування сільськогосподарських культур. Реалізація даного елемента передбачає проведення посіву, догляд за рослинами, захист від шкідників та хвороб, збір врожаю та його доробку для забезпечення необхідних кондицій для зберігання чи реалізацію.

3. Зберігання сировини, матеріалів і готової продукції. Задля реалізації даного елемента підприємство має необхідні потужності складського господарства. Важливе раціональне їх використання.

4. Обробка і переробка виготовленої продукції. Даний елемент передбачає подальшу обробку і переробку сільськогосподарської продукції для отримання готових товарів, наприклад, виробництво молочних продуктів, м'ясних виробів, консервації овочів тощо.

5. Логістика та постачання, даний елемент включає організацію поставок сировини, виробленої продукції та інших матеріалів, а також управління ланцюгом постачання і доставкою продукції до місць зберігання чи до споживачів.

6. Управління якістю, останній в переліку, але не останній по важливості елемент. Він включає контроль якості сільськогосподарської продукції на всіх етапах виробництва, від посіву до готової продукції, з метою забезпечення високої якості і відповідності нормам та стандартам.

Ці складові операційної системи сільськогосподарського підприємства взаємодіють між собою та спрямовані на досягнення максимальної продуктивності, якості продукції та ефективності виробничих процесів.

З огляду на організацію роботи операційної системи підприємства, яка спрямована на виробництво матеріальної продукції, можна виділити чотири основні моделі управління операційними процесами, кожна з яких базується на різній ролі запасів у підтримці функціонування підприємства. Досліджуване підприємство ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» використовує в рослинництві 1 модель із категорії виробництво-постачання (рис.2.3.).

Перша модель організує функціонування операційної системи підприємства з урахуванням наявності запасів на вході та виході. Характерні особливості цієї моделі включають наступне:

1. Дана модель є найпоширенішою моделлю управління операційними процесами.

2. Надання виробничих ресурсів для забезпечення запасів на вході має бути гарантованим.

3. Ця модель може використовуватися в умовах стабільного попиту на конкретний асортимент товарів, коли не потрібно швидко реагувати на зміни в попиті покупців.

4. Вона дозволяє досягти максимальної ефективності операційної діяльності, оскільки наявні запаси забезпечують захист виробничого процесу від внутрішніх та зовнішніх збоїв в постачанні.

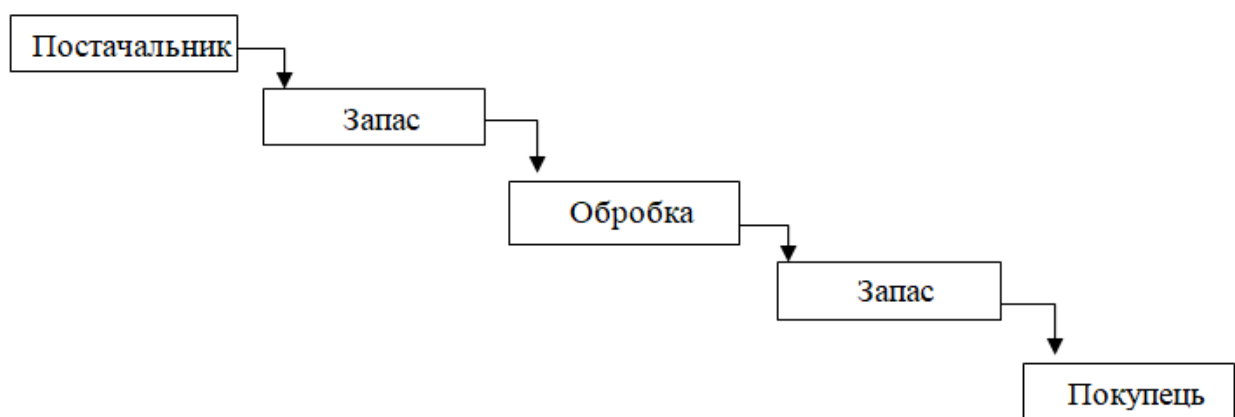


Рис.2.3. Модель роботи операційної системи ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ»

Дана модель спрощує управління, оскільки вона використовує запаси для ізоляції різних етапів виробництва один від одного. Проте, разом з цим, вона також вносить свої обмеження і проблеми. Однією з очевидних проблем у формуванні запасів є вартість їх збереження. У цій моделі створюються запаси, які фактично функціонують як страхівка проти ризиків і дозволяють ізолювати виробництво від коливань і збоїв. Проте, ця модель має й свої недоліки, зокрема високу вартість зберігання запасів, але так як підприємство має достатню кількість потужностей для зберігання, то для даного підприємства це не суттєвим недоліком.

Всі ресурси ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» в першу чергу зосереджені на задоволення потреб власного виробництва і основної діяльності. В той же час,

крім основної діяльності підприємство надає і певні послуги стороннім споживачам. Транспортні та сервісні послуги відрізняються від виробництва і постачання за двома основними аспектами: споживач самостійно приносить свій внесок у процес і те, що сервісні послуги не можна зберігати (як наприклад запаси товарів). Для задоволення всіх запитів споживача потрібно мати достатні можливості для задоволення запиту або мати "запас" покупців, тобто створювати чергу. Однак це не завжди є прийнятним. Із трьох можливих конфігурацій операційної сервісної діяльності підприємства, ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» використовує другу (рис.2.4).

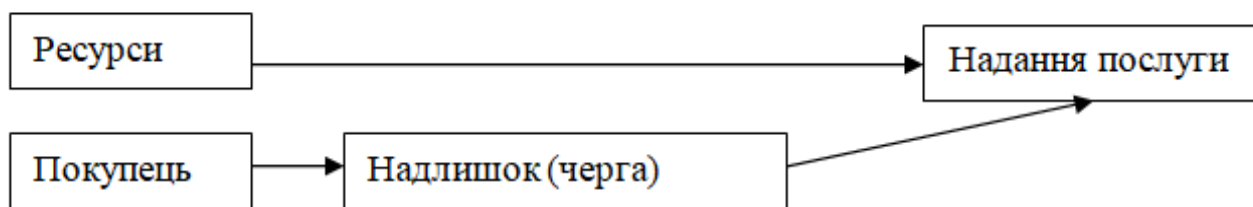


Рис.2.4. Модель надання сервісних послуг ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ»

Дана модель, як правило, характеризує дешеві послуги, ресурси організації не накопичуються, а повністю задіяні, це підвищує ефективність їх використання і знижує собівартість. Найбільшим недоліком даної моделі є створення черги зі споживачів, що природно, не всім подобається. Отже, якщо розглядати варіанти диверсифікації операційної діяльності за рахунок розширення переліку і кількості надання послуг, то дану модель необхідно змінювати на більш клієнтоорієнтовану.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Вибір адаптивної політики підприємства

Вибір адаптивної політики підприємства є важливим кроком у забезпеченні його конкурентоспроможності та успішності в мінливому ринковому середовищі. При здійсненні даного вибору, варто враховувати декілька важливих факторів. Перш за все, це детальне вивчення ринку, його динаміки та конкурентної ситуації, що допоможе визначити, які зміни та виклики можуть виникнути. Це дозволить вибрати адаптивну політику, яка відповідає потребам ринку та дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни. Ефективна співпраця між різними відділами та зацікавленими сторонами, добре налагоджені внутрішні і зовніні комунікації, допоможуть виявляти зміни та реагувати на них швидко та ефективно. Вибір адаптивної політики повинен базуватись на стратегічному плануванні та оцінці ризиків. Підприємство повинно аналізувати потенційні ризики, які можуть виникнути в змінному ринковому середовищі, та розробляти стратегії їх управління.

Адаптивна політика повинна забезпечувати гнучкість та швидкість реагування на зміни. Підприємство повинно мати здатність швидко адаптувати свої виробничі процеси, стратегії постачання, маркетингові підходи тощо залежно від змін на ринку. Це може допомогти підприємству зберегти конкурентну перевагу, а інновації та впровадження нових технологій, дають можливість розробити нові продукти або послуги, які відповідають потребам змінного ринкового середовища.

Необхідність забезпечення стійкого економічного зростання в змінному ринковому середовищі ставить на передній план завдання з пошуку нових ефективних методів управління підприємством. Останні дослідження в галузі

стратегічного управління акцентують увагу на розвитку адаптивних здібностей підприємства. Адаптація, як характеристика відкритих систем, стає особливо важливою в умовах непередбачуваних, різких та змінних зовнішніх умов, і вона набуває більшої значущості, ніж прогнозування.

Адаптація підприємства є надзвичайно важливою в сучасних умовах, оскільки ринкове середовище стає все більш змінним, непередбачуваним і конкурентним. Оперувати у статичному режимі та недостатньо реагувати на зміни може призвести до втрати конкурентоспроможності та недосягнення стабільного економічного розвитку. Адаптація дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, швидко адаптувати свої стратегії, процеси та продукти до нових вимог та умов. Це дозволяє підприємству зберегти конкурентну перевагу, розширити свою ринкову позицію і забезпечити стійкий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Більшість дослідників вважають, що адаптацію підприємства можна розділити на дві категорії: пасивну та активну. Пасивна адаптація передбачає зміну поведінки підприємства з метою більш ефективного функціонування і регулювання виробництва відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це включає забезпечення інформації про зміни в зовнішньому середовищі, прогнозування його розвитку, а також формування виробничих резервів, які можуть бути швидко використані в змінних умовах. З іншого боку, активна адаптація передбачає вплив на зовнішнє середовище з метою поліпшення умов функціонування підприємства або пошуку більш сприятливого середовища. Вона спрямована на побудову механізмів управління підсистемами підприємства, що включає вплив на зовнішнє середовище для створення сприятливих умов. Активна адаптація передбачає використання сильних сторін підприємства та формування конкурентних переваг з урахуванням можливостей зовнішнього середовища. Вона також включає використання інноваційних технологій в різних сферах господарської діяльності промислового підприємства.

Враховуючи зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах і передбачаючи можливі наслідки цих змін, підприємство може вчасно коригувати

свою діяльність. В залежності від політики управління, наявної ресурсної бази та виробничого потенціалу підприємства, приймаються рішення щодо вибору методів адаптації (рис.3.1.)



Рис. 3.1. Механізм адаптації діяльності підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах [9]

Підприємство має можливість вибирати між активними і пасивними методами адаптації до змін у своєму оточенні. Активні методи передбачають пряму взаємодію з зовнішніми факторами і активне впливання на них для досягнення бажаного результату. Вони включають такі дії, як активне пошук нових можливостей, інноваційний розвиток, реорганізація бізнес-процесів, стратегічні зміни в організації та керівництві.

З іншого боку, пасивні методи адаптації в основному полягають у прийнятті і пристосуванні до змін, які вже відбуваються в зовнішньому середовищі. Це можуть бути такі дії, як аналіз та моніторинг ринкових тенденцій, реактивне перестроювання бізнес-планів, залучення зовнішніх консультантів, адаптація до нових правил і регуляцій.

Вибір між активними і пасивними методами адаптації залежить від багатьох факторів, таких як ступінь нестабільності середовища, наявні ресурси та можливості підприємства, його стратегічні цілі та здатність до інновацій. В деяких випадках комбінація активних і пасивних методів може бути найбільш ефективною стратегією адаптації до змін.

Своєчасне реагування підприємства на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовим для збереження його конкурентних позицій на ринку. Оскільки зміни можуть бути як швидкими й тимчасовими, так і повільними й тривалими, підприємство повинно бути гнучким і готовим пристосовуватися до таких умов. Це досягається завдяки високій адаптивності підприємства, яке може переорієнтувати свою виробничу систему, зберігаючи при цьому свою матеріально-технічну базу без кардинальних змін.

Зростання впливу зовнішнього середовища, збільшення конкуренції та непостійні політичні та економічні умови функціонування ставлять перед підприємствами завдання адаптації до непередбачуваного зовнішнього та внутрішнього середовища. Робота підприємства у такому середовищі передбачає «ланцюгову реакцію», де зміни зовнішнього середовища призводять до змін у внутрішньому середовищі, що потребує змін у керуванні та організації виробництва залежно від мети, завдань та стратегій промислового підприємства. Для адаптації до швидкозмінного ринкового середовища підприємство повинно сформулювати своє бачення майбутнього, виходячи з поточної ситуації, і розробити відповідну стратегію управління. Це досягається шляхом поєднання окремих операцій та підсистем управління в одну систему адаптивної політики, де ключову роль відіграють кваліфіковані керівники. Сам процес адаптації може

бути реактивним, викликаним факторами невпевненості у середовищі, або стратегічно спрямованим, що визначається управлінням змінами.

Шляхом аналізу оточуючого середовища можна виявити фактори, які викликають нестабільність як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, тому керівництво може переглянути свою тактику і вчасно усунути негативні наслідки змін, а в деяких випадках отримати перевагу. Зовнішні чинники, що впливають на економічну і організаційну системи підприємства, створюють потребу у гнучкості та швидкій реакції на зміни. Це означає, що для забезпечення стабільного розвитку виробництва підприємству необхідно мати адекватну та адаптивну організацію, яка враховує цілі, виробничий потенціал та фінансові можливості підприємства. Адаптація до зовнішнього середовища є ключовим фактором для виживання та розвитку підприємства у конкурентному середовищі, оскільки вона передбачає відповідність між підприємством і його оточенням. При цьому важливо враховувати, що підприємству потрібно адаптуватися як до негативних факторів зовнішнього середовища, так і до позитивних шляхом розробки ефективної адаптивної політики.

Вибір адаптивної політики повинен бути унікальним для кожного підприємства, враховуючи його особливості, ресурси та стратегічні цілі. Прийняття адаптивної політики дозволить підприємству підтримувати конкурентну перевагу та прогресувати в змінному ринковому середовищі.

3.2. Удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень

Удосконалення оперативного управління операційною діяльністю підприємства в умовах мінливості ринкового середовища вимагає прийняття додаткових заходів та використання нових підходів до такого управління. Досить важливим для забезпечення обґрунтування управлінських рішень є ефективність процесу моніторингу ринку та збору інформації про зміни в ньому. Використання сучасних інструментів аналізу даних та інформаційних технологій допоможе

отримувати більш точну та швидку інформацію про зміни у попиті, конкуренції та інших факторах.

При проведенні оперативного управління в сільському господарстві важливо враховувати непередбачувані фактори, такі як погодні умови, зміщення техніки та працівників, технічні несправності і недисциплінованість виконавців. Для забезпечення ефективності необхідно резервувати технічні засоби та планувати їх ремонт. В оперативному плануванні велику роль відіграє правильне оформлення і якість планів. Якісно структуровані і зрозумілі оперативні плани, які передаються виконавцям і диспетчерам, сприяють полегшенню подальшого контролю і аналізу їх виконання. При складанні оперативних планів необхідно включати керівників середнього рівня. Удосконалення оперативного управління можливе завдяки добре розробленій системі нормативів і їх вмілому використанню. Нормативи повинні бути основою як для планування, так і для контролю. Важливим фактором є належний рівень розпорядництва, оскільки своєчасні розпорядження сприяють належній організації працівників. Для аналізу виконавчої дисципліни працівників можна вести журнал розпоряджень диспетчера. Розширення і покращення ролі диспетчерської служби, від інформаційної до інформаційно-регулюючої, також є важливим.

Покращення і розвиток оперативного управління має бути постійним процесом, а найефективніше його здійснювати за допомогою автоматизованої системи управління. На сьогоднішній день виробництво і управління постійно ускладнюються, тому інтуїція окремого працівника або рішення, що приймаються колективно, стають недостатніми для досягнення ефективних результатів. Обсяг інформації, яку потрібно якісно обробляти, постійно зростає. Зазвичай, збільшення кількості працівників не є рішенням проблеми, а лише призводить до збільшення витрат. Тому найкращим варіантом для вирішення такої ситуації є впровадження автоматизованої системи управління, що базується на персональному комп'ютері.

Автоматизована система управління є комплексом, в якому людина і технології співпрацюють для збирання і обробки інформації, необхідної для

оптимізації управлінських процесів у різних галузях діяльності. Важливо зазначити, що автоматизовані системи не виключають активну участь людини в процесах прийняття управлінських рішень. Вони базуються на поєднанні технічних засобів, фінансових і технічних заходів, інформаційних баз, економіко-математичних методів і моделей, а також організаційних компонентів. Це дозволяє здійснювати раціональне управління контрольованими процесами, зокрема при управлінні технічним персоналом, за встановленими алгоритмами і регламентами.

Умови автоматизованих систем управління дозволяють виконувати деякі управлінські функції та завдання шляхом використання механізації та комп'ютерних засобів. Зокрема, це включає збирання, аналіз та обробку інформації, розробку рішень. На рівні підприємства, основною метою автоматизованої системи управління є організація та координація всіх процесів для досягнення поставленої цілі. Для цього необхідно встановити ціль організації, узгодити та вибрати оптимальний варіант рішень, зібрати необхідну інформацію, розробити варіанти рішень та прогнозувати їх реалізацію, передати рішення виконавцям та організувати та координувати їх виконання.

Автоматизовані системи управління вимагають використання різноманітних математичних та не математичних інструментів для своєї ефективної роботи. Математичний апарат включає такі галузі як алгебра, логіка, математичне програмування, теорія графів, математичне моделювання, інформаційне обслуговування та імовірність. Не математичний апарат включає філософію, соціологію, інженерну психологію, економіку і евристику. Крім того, автоматизована система управління використовує технічні засоби, такі як обладнання та пристрої, які автоматично обробляють та передають інформацію на комп'ютери.

Проте, необхідно відзначити, що в автоматизованих системах управління людина і займає ключову роль. Взаємодія між людиною та машинами дозволяє використати переваги обох сторін: людина має свої фізіологічні та психологічні

якості, які роблять її незамінною у специфічних завданнях, тоді як машина переважає людину у точності, швидкості та стабільності виконання операцій.

У процесі управління, працівник здійснює все більше кваліфікованої та творчої роботи, для якої він використовує свої унікальні властивості. У той же час, багато інших завдань, які є рутинними і не вимагають творчості, можна ефективно делегувати автоматизованим системам.

Особливість автоматизованих систем полягає в їхній спрямованості на досягнення певних глобальних або локальних завдань. Ці системи є складними, оскільки включають комп'ютери, телемеханічні компоненти та людські елементи. Завдання машинних автоматизованих систем підтримують спеціальні підрозділи органів управління, такі як центри обчислень з розгалуженими системами спеціалізованого обладнання, відділи програмування та обробки інформації, відділи, що відповідають за розвиток і т. д.

У системах автоматизованого управління існує багато різних зв'язків, включаючи прямі, зворотні та перехресні. Ці зв'язки можуть бути як технічними, так і біологічними, охоплюючи як живі, так і неживі компоненти. Системи управління також є багатовимірними, оскільки вони керують значною кількістю параметрів і регулюють їх. Сутність систем управління має стохастичний (випадковий) характер, оскільки настройка, регулювання та внесення корекцій в роботу можуть здійснюватись як працівниками, зайнятими в системі, так і певними технічними засобами автоматичних систем.

У спрощеній формі функціонування автоматизованої системи може бути описано наступним чином: в центрі системи знаходиться обчислювальний комплекс, навколо якого розташовані джерела даних і засоби їх передачі до комп'ютера. Основні функції та завдання автоматизованих систем залежать від особливостей управління об'єктом господарювання.

Таким чином, автоматизовані системи забезпечують наступні можливості:

- оперативне управління діяльністю в режимі реального часу;
- швидке пошук і збереження необхідного обсягу даних, необхідних для управлінської діяльності;

оптимальність і різноманітність планових розрахунків;
автоматизовану обробку інформації;
автоматизовану базу даних і аналіз статистичної інформації, систематизацію і постійне оновлення нормативної інформації.

Головним завданням автоматизованої системи управління (АСУ) є забезпечення оптимального функціонування об'єкта (організації) як єдиного цілого шляхом правильного вибору цілей і засобів досягнення цих цілей, ефективного розподілу задач між різними частинами організації та забезпечення чіткої взаємодії між ними.

Основні принципи розробки автоматизованих систем визначають вимоги до ефективної організації управління.

Під час проектування автоматизованих систем управління важливо перш за все враховувати принцип безперервного розвитку системи. Система повинна миттєво реагувати на можливі зміни і адекватно адаптуватися, поступово охоплюючи все більше об'єктів управління, розширюючи свої завдання, методи і програми, а також змінюючи структуру та функції управлінського апарату.

Отже, при розробці кожної підсистеми необхідно дотримуватися принципів єдності та синтезу. Це означає надійний зв'язок підсистеми з іншими підсистемами і інтеграцію окремих елементів і підсистем в єдину автоматизовану систему організації. Для досягнення цих цілей слід використовувати єдину концепцію теорії створення та оптимального функціонування автоматизованих систем, забезпечувати ефективну координацію робіт у проектах, розробляти програмно-сумісні засоби обчислювальної техніки і використовувати інформаційну систему. Інформаційна єдність є важливою навіть тоді, коли дані збираються для різних управлінських завдань, що дозволяє здійснювати одноразове введення даних та багаторазове їх використання, уникати непотрібного повторення інформації в основних масивах даних.

Підбиваючи підсумки викладеного, для впровадження автоматичної системи управління можна запропонувати наступні кроки:

- Організувати підготовку та розгорнути необхідний персонал, включаючи співробітників, керівників і програмістів.
- Пристосувати діловодство та відповідно організувати структуру організації для оптимального функціонування системи.
- Розробити та впровадити систему класифікації та кодування даних для зручного обміну інформацією.
- Створити централізовані бази нормативно-довідкової інформації на автоматизованих носіях для зручного доступу до неї.

Згідно з практичним досвідом впровадження автоматизованих систем управління, економічна ефективність після впровадження досягається завдяки збільшенню обсягів виробництва продукції. Це досягається шляхом оптимального розподілу людських, земельних та інших матеріальних ресурсів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і усунення різних недоліків організації, а також максимального та інтенсивного використання наявних виробничих потужностей. Крім того, швидкість виробничого циклу збільшується після оптимізації виробничої програми, обсяг запасів виробництва зменшується, а швидкість обігу обігових коштів зростає і так далі.

3.3. Диверсифікація виробництва як спосіб удосконалення оперативного управління

Ще одним із шляхів удосконалення оперативного управління операційною діяльністю підприємства в умовах мінливості ринкового середовища є підвищення гнучкості виробничої діяльності під запити споживачів. Підприємство повинно бути готовим до швидкого внесення змін у виробничі процеси, поставки та стратегії, щоб адаптуватися до змін на ринку.

У практиці господарювання постійно виникає потреба у досягненні оптимального співвідношення між різними видами ресурсів, оскільки надмірне або недостатнє їх використання може негативно вплинути на баланс виробничих можливостей та створення економічно вигідних пропорцій. На сучасних ринках

першочерговою потребою є якісний стан ресурсів, а не лише їх кількісне забезпечення.

Одним із способів підвищення ефективності господарської діяльності на національному та світовому рівнях є диверсифікація виробництва, що вже давно вважається одним із найпродуктивніших та поширених підходів. Взагалі, диверсифікація виробництва означає проведення стратегічних змін у ключових параметрах бізнесу та товарної спрямованості виробника. Це може включати відмову від попередніх або початкових напрямків діяльності компанії та перехід до нових видів виробництва. Головною метою диверсифікації, як правило, є зменшення залежності від одного товарного ринку та переорієнтація підприємства на більш перспективні ринки.

Причини проведення диверсифікації можуть бути різними, включаючи насиченість традиційного ринку, на якому присутня компанія, бажання отримати додаткові фінансові переваги та преференції, а також зниження ризику, пов'язаного з економічною діяльністю компанії.

Зазвичай, диверсифікація виробництва здійснюється шляхом реалізації певних стратегій, які передбачають необхідні зміни. На сьогоднішній день три найпоширеніші стратегії диверсифікації включають:

1. Стратегія центрованої диверсифікації, також відома як концентрична, передбачає використання наявного потенціалу бізнесу для розширення можливостей компанії. Ця стратегія часто пов'язана з розширенням виробництва, запуском нових товарів, а також наданням нових послуг та сервісів.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає освоєння принципово нової продукції та її пропозицію на ринках замість попередньої. При такому підході передбачається, що нова продукція буде споживатися колишніми клієнтами, тому проводиться ретельна маркетингова оцінка споживчого ринку та порівняння його параметрів з можливостями компанії.

3. Стратегія конгломератної диверсифікації включає фізичне розширення виробничого потенціалу, залучення ресурсів, що не пов'язані безпосередньо з виробничою діяльністю та технологічним процесом. Цей варіант є найскладнішим

і вимагає додаткових фінансових та рекламно-маркетингових зусиль, а також кваліфікованого персоналу.

Провівши аналіз діяльності підприємства, ми з'ясували, що воно крім основного виду діяльності може також здійснювати цілий ряд інших, в тому числі і будівельно-монтажних послуг, що користуються на сьогодні доволі суттєвим попитом і в перспективі попит на ці послуги тільки зростатиме.

Дослідивши сервісну діяльність підприємства, з'ясували, що із трьох можливих конфігурацій операційної сервісної діяльності підприємства, ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» використовує другу не саму ефективну. Отже, перш за все, варто звернути увагу на іншу операційну модель сервісної діяльності підприємства (рис.3.2).

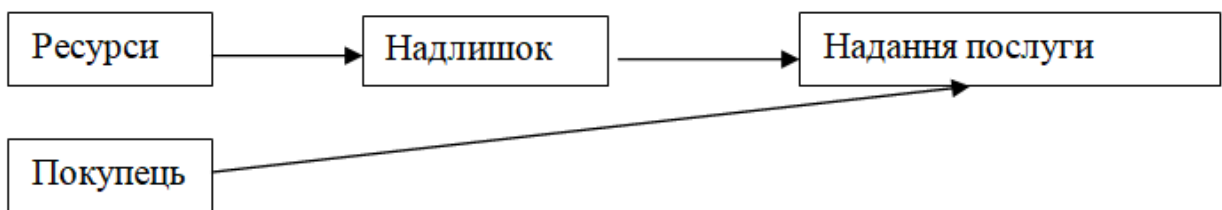


Рис.3.2. Модель надання першокласної послуги

Пронується до впровадження перша модель, модель високоякісного обслуговування, яка включає швидке задоволення потреб покупців завдяки наявності додаткових резервних ресурсів. Така модель завжди вимагає вищої вартості, оскільки потрібно придбати ці додаткові ресурси. В той же час, дана модель більш клієнтоорієнтована і має певні конкурентні переваги.

Інший варіант удосконалення процесу надання послуг, більш доступний і дешевший засновується на оперативно-календарного планування.

Зокрема, рекомендовано використовувати визначення послідовності виконання операцій за критичним відношенням.

При проведенні розрахунків за даною методикою береться до уваги необхідний час виконання певної операції та кінцева дата завершення всіх робіт, з прив'язкою до поточної дати.

Припустимо, підрозділ підприємства з монтажн-будівельних робіт, отримав замовлення на встановлення і монтаж опалювальної системи. станом на 21 березня маємо таку ситуацію (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Вихідні дані виробничої ситуації для оперативного-календарного планування

Види робіт	Термін завершення	Тривалість операції, днів
Монтаж котлів	27.03	7
Монтаж трубопроводів	27.03	8
Монтаж теплообмінників	25.03	2
Монтаж газопроводу	22.03	4
Монтаж вентиляції	24.03	6
Встановлення автоматики	29.03	3
Перевірка системи	30.03	1

Для визначення пріоритетності виконання операцій, розрахуємо критичне відношення:

$$K_b (\text{монтаж котлів}) = (27.10 - 21.10) / 7 = 1,0$$

$$K_b (\text{монтаж трубопроводу}) = (27.10 - 21.10) / 8 = 0,9$$

$$K_b (\text{монтаж теплообмінників}) = (25.10 - 21.10) / 2 = 2,5$$

$$K_b (\text{монтаж газопроводу}) = (22.10 - 21.10) / 4 = 0,5$$

$$K_b (\text{монтаж вентиляції}) = (24.10 - 21.10) / 6 = 0,7$$

$$K_b (\text{встановлення автоматики}) = (29.10 - 21.10) / 3 = 3,0$$

$$K_b (\text{перевірка системи}) = (30.10 - 21.10) / 1 = 10,0$$

Варто врахувати, що робота з низьким критичним відношенням (меншим від 1,0) випадає з розкладу, тобто відстає від графіку.

Коли K_b дорівнює 1,0, то робота знаходиться в межах розкладу.

Кв більше від 1,0 – робота випереджає розклад і інтенсивність виконання не напружена, а час не критичний (наявний запас і можливе відтермінування).

Спів ставляючи наявні дані, маємо:

- Такі операції як монтаж газопроводу, монтаж вентиляції, монтаж трубопроводу відстають від графіку, отже вони критичні і їм пріоритетна увага.
- По монтажу котлів все йде за графіком.
- По операціям монтаж теплообмінників, встановлення автоматики, перевірка системи роботи виконуються з випередженням графіку, час не критичний і маємо резерви, які можна перерозподілити на критичні операції для оптимізації всього процесу.

Пріоритетність виконання робіт встановимо від найменшого рівня Кв:

- 1) монтаж газопроводу (0,5)
- 2) монтаж вентиляції (0,7)
- 3) монтаж трубопроводу (0,9)
- 4) монтаж котлів (1,0)
- 5) монтаж теплообмінників (2,5)
- 6) встановлення автоматики (3,0)
- 7) перевірка системи (10,0).

Отже, найбільш оптимальна послідовність виконання необхідних операцій виглядатиме саме так.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених досліджень по даній темі, можна зробити наступні висновки:

1. Ефективне управління операційними процесами включає в себе комплекс управлінських дій, спрямованих на своєчасне виконання планів, завдань та графіків, що базуються на достовірній інформації про стан виробничих об'єктів. Оперативне управління охоплює всі функції управління, пов'язані з поточною діяльністю організації та її виробничих підрозділів. Створення відповідної системи оперативного менеджменту в господарстві залежить від типу організаційної структури та системи управління, що функціонують в ньому. Оперативність управлінських рішень полягає в своєчасному отриманні початкової інформації про хід виробництва, її швидкому аналізі, прийнятті необхідних рішень та впливі на виробничий процес.

2. Оперативне управління є однією з важливих складових системи менеджменту підприємства. Воно спрямоване на організацію та контроль над операційною діяльністю підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективності та конкурентоспроможності.

3. Дослідження динаміки забезпеченості підприємства земельними угіддями показало, що в перші кілька років, в період становлення самого підприємства після його створення, земельна площа, яка знаходилась в користуванні товариства не змінювалась взагалі. Поступово, набираючи потужностей виробництва, отримуючи певний авторитет в зовнішньому середовищі організації, а саме серед місцевого населення, товариству вдається збільшувати площі орендованих земель за рахунок залучення додаткових орендарів. Так в 2022 році в порівнянні з базовим 2018 роком вдалося залучити на 22 гектари ріллі більше, що спричинило збільшення площі ріллі на 2,4 %. Завдяки цьому збільшилась і загальна земельна площа, зокрема в звітному році, в порівнянні з базисним зростання відбулося на 2,1 %, що в натуральному вираженні становить 19,9 гектар. Ми бачимо, що за досліджуваний період, з

господарського обороту товариства виведено 2,1 гектари несільськогосподарських угідь, оскільки вони не були залучені до активного використання в процесі діяльності підприємства, а в підприємстві прийнята політика максимально ефективного використання наявних ресурсів.

4. Підприємство має досить високий рівень рентабельності. Високий рівень загальної рентабельності свідчить про те, що підприємство ефективно використовує свої ресурси і здатне генерувати достатній рівень прибутку. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів, контролю над витратами, ефективного управління запасами, а також успішного планування та стратегічного управління. Рівень загальної рентабельності свідчить про ефективність фінансової діяльності підприємства і його здатність до прибутковості. Цей показник вимірює, наскільки успішно підприємство генерує прибуток зі своїх операційних джерел в порівнянні зі затратами, що були зроблені для досягнення цього прибутку. Загальна рентабельність є важливим показником для оцінки фінансової стійкості та успішності підприємства, а також для прийняття рішень про його подальший розвиток та інвестиції.

5. ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» використовує в рослинництві 1 модель операційної системи із категорії виробництво-постачання. Вона дозволяє досягти максимальної ефективності операційної діяльності, оскільки наявні запаси забезпечують захист виробничого процесу від внутрішніх та зовнішніх збоїв в постачанні.

В той же час підприємство використовує 2 модель операційної сервісної діяльності, яка як правило, характеризує дешеві послуги, ресурси організації не накопичуються, а повністю задіяні, це підвищує ефективність їх використання і знижує собівартість.

В результаті проведених досліджень та аналізу організаційно-економічних умов, та виробничо діяльності, для підвищення ефективності оперативного управління операційною діяльністю можна запропонувати:

1. Здійснити вибір адаптивної політики підприємства, який має бути унікальним для кожного підприємства, враховуючи його особливості, ресурси та

стратегічні цілі. Прийняття адаптивної політики дозволить підприємству підтримувати конкурентну перевагу та прогресувати в змінному ринковому середовищі.

2. Звернути увагу на удосконалення оперативного управління операційною діяльністю підприємства в умовах мінливості ринкового середовища за рахунок ефективного процесу моніторингу ринку та збору інформації про зміни в ньому. Використання сучасних інструментів аналізу даних та інформаційних технологій допоможе отримувати більш точну та швидку інформацію про зміни у попиті, конкуренції та інших факторах.

3. Пронується до впровадження перша модель, модель високоякісного обслуговування, яка включає швидке задоволення потреб покупців завдяки наявності додаткових резервних ресурсів. Така модель завжди вимагає вищої вартості, оскільки потрібно придбати ці додаткові ресурси. В той же час, дана модель більш клієнтоорієнтована і має певні конкурентні переваги.

Активне використання методів оперативно-календарного планування для оптимізації операційних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9739> (дата звернення: 04.03.2023).
2. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища *Вісник ХДУ Серія Економічні науки Херсон*, 2018 Том 3 № 30: С.70-73.
3. Бай С.І. Операційний менеджмент. навч.посіб. / С.І. Бай, І.В. Іванова Н.В. Микитенко Київ: КНТЕУ, 2004. – 188 с.
4. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.
5. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 04.03.2023).
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
7. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: А.С.К., 2005. 400 с.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. КИЇВ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
9. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення: 03.03.2023)
10. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.

11. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
12. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. 347 с.
13. Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України. *Економіка АПК*. 2015. № 6 С. 87
14. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4 С. 13
15. Кирилов Ю.Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації *Економіка АПК*. 2016. № 5 С. 23
16. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 200 с.
17. Козловський В.О, Білоконний П.Г. Основи організації виробничого процесу: навч. посіб. КИЇВ: УМК ВО, 1991. 172 с.
18. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
19. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 03.03.2023)
20. Курочки А.С. Операционный менеджмент: Учеб. Пособие. КИЇВ: МАУП, 2000. 144 с.
21. Лівінський А. І. Напрями удосконалення системи стратегічного й оперативного планування реноваційного розвитку підприємств тваринництва. *Агросвіт*. 2018. № 14 С. 21-26
22. Лівошко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.03.2023).
23. Лісовал В.П., Старосельський М.І. Операційний менеджмент: конспект лекцій. КИЇВ: НАУ, 2011. 61 с.
24. Макогон В.В. Застосування критерію узгодження інтересів власників і

працівників для оцінки ефективності менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 93

25. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 04.03.2023).

26. Месель-Веселяк В.Я., Федоров М.М. Стратегічні напрями розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка АПК*. 2016. № 6 С. 37

27. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002 714 с.

28. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. КИЇВ : “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.

29. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: монографія. КИЇВ: КНЕУ, 2001. 227с.

30. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 41

31. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. КИЇВ: КНЕУ, 2010. 236с.

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

33. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 04.03.2023).

34. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 64–67.

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

36. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент. Львів: ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ+», 2001 190 с.
37. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва, 2013. 274с.
38. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50–56.
39. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 04.03.2023).
40. Соснін О. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. КИЇВ: Видавництво Європейського університету, 2001. 148с.
41. Сотник І. Операційний менеджмент: навч. посібник. Суми: Видавництво СумДУ, 2014. 165с.
42. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності аграрного підприємства: навчальний посібник. КИЇВ: «Каравела», 2003. 432 с.
43. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту *Економіка АПК*. 2016. № 3 С. 80
44. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с
45. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент: практикум: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Чернівці : Книги-XXI, 2011. 375с.

Фактори, що впливають на стан внутрішнього середовища підприємства

