

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Сергій БЕРУЛАВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Берулави Сергія Гочасвича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення операційного менеджменту виробничого підприємства»

Науковий керівник: _____ Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «_____» _____ 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти Селянського (фермерського) господарства «АДОНІС» за 2020-2022 роки, плани фінансового і економічного розвитку господарства

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

1. Теоретичні аспекти операційного менеджменту виробничого підприємства
2. Сучасний стан операційного менеджменту селянського (фермерського) господарства «Адоніс»
3. Удосконалення операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»

Висновки і пропозиції.

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

1. Схема процесу управління системою операційного менеджменту виробничого підприємства
2. Основні економічні показники діяльності С(Ф)Г «Адоніс»
3. Основні завдання операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»
4. Дерево цілей підвищення якості операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»
5. Пропонована схема організації якісного операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»
6. Засоби цифровізації у операційній діяльності С(Ф)Г «Адоніс»
7. Показники ефективності впровадження цифрових технологій в діяльність С(Ф)Г «Адоніс»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні аспекти операційного менеджменту виробничого підприємства	грудень 2022-травень 2023	
4.	Сучасний стан операційного менеджменту селянського (фермерського) господарства «Адоніс»	травень-серпень 2023	
5.	Удосконалення операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»	Вересень- жовтень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2023	

Здобувач

_____ (підпис)

Сергій БЕРУЛАВА

_____ (ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

_____ (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення операційного менеджменту виробничого підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 85 с., 16 рис., 11 табл., 61 літературне джерело.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є операційний менеджмент виробничого підприємства та шляхи його удосконалення.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення операційного менеджменту виробничого підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів організації і вдосконалення операційного менеджменту в умовах селянського (фермерського) господарства «Адоніс»

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

Досліджено теоретико–методичні основи операційного менеджменту та фактичний рівень стану управління в сільськогосподарському підприємстві; обґрунтована якісна модель управління операціями, яка дозволяє операційній системі ефективніше взаємодіяти з елементами конкурентного середовища, сприяти інноваціям і компонентам «ощадливого виробництва», підвищувати конкурентоспроможність підприємств.

Реалізація пропозицій та рекомендацій, що містяться в роботі, дозволить удосконалити процес операційного менеджменту сільськогосподарського підприємства за рахунок вдосконалення системи організації виробництва.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МОДЕЛЬ ЯКІСНОГО УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ, ЕТАПИ ВИРОБНИЦТВА, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

KEYWORDS

OPERATIONAL ACTIVITY, OPERATIONAL MANAGEMENT, QUALITY MANAGEMENT MODEL, PRODUCTION PROCESS EFFICIENCY, PRODUCTION STAGES, DIGITALIZATION OF PRODUCTION, OPERATIONAL ACTIVITY EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Визначення поняття операційного менеджменту	8
1.2. Особливості операційного менеджменту в сільськогосподарських підприємствах	18
1.3. Методичні підходи до визначення ефективності операційного менеджменту виробничого підприємства	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «АДОНІС»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика С(Ф)Г «Адоніс»	34
2.2. Аналіз операційної діяльності фермерського господарства	41
2.3. Стан операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»	50
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ С(Ф)Г «АДОНІС»	60
3.1. Формування моделі якісного операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»	60
3.2. Впровадження цифровізації на окремі стадії виробничого процесу в С(Ф)Г «Адоніс»	70
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стабільність та прибутковість функціонування виробничого підприємства в Україні значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності, яка потребує принципового оновлення всіх оперативних підсистем управління відповідно до вимог ринкової економіки.

У сучасних умовах ведення бізнесу оперативне управління стає все більш важливим для забезпечення ефективності найважливіших повсякденних дій компанії, тим самим закладаючи саму основу господарювання. Становлення ринкових відносин в Україні призведе до фундаментальних реформ управління в усіх сферах економічної діяльності. Крім того, в нестабільних ринкових умовах особливої уваги потребують найбільш динамічні сектори, особливо сільськогосподарське виробництво. Налагоджений оперативний менеджмент можна розглядати як важливу передумову для адаптації невеликих за розміром аграрних підприємств до ринкових умов і забезпечення її життєздатності та успіху в конкурентному середовищі.

Ступінь розробки наукової проблеми. Наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів присвячені дослідженню теоретичних аспектів операційного менеджменту. Так, у роботах наступних науковців вирішуються проблеми операційного управління: Булах Т.М., Гринчак Н.А., Варава Л.М., Горьовий В.П., Іванов М.М., Карпенко Ю.В., Комазов П.В., Коробка С.В., Кравченко В.О., Маркіна І.А., Назарчук Т.В., Никифорчин М.Д., Овчиннікова В.О., Омеляненко Т.В., Плотніченко С.Р., Ратушняк О.Г., Ситник Г.В., Ткачова С.С. та ін.

Незважаючи на значні наукові досягнення вчених у цьому напрямі, деякі питання залишаються без відповіді та потребують подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та вивчення практичних аспектів організації і вдосконалення операційного менеджменту в умовах селянського (фермерського) господарства «Адоніс».

Визначена у кваліфікаційній роботі мета зумовила виникнення та рішення таких **завдань**:

- надати визначення категорії «операційний менеджмент»;
- охарактеризувати особливості операційного менеджменту в сільськогосподарських підприємствах;
- визначити методичні підходи до визначення ефективності операційного менеджменту;
- охарактеризувати діяльність С(Ф)Г «Адоніс»;
- провести аналіз операційної діяльності фермерського господарства;
- проаналізувати сучасний стан операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»;
- розробити модель якісного операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»;
- обґрунтувати доцільність впровадження цифровізації на окремі стадії виробничого процесу в С(Ф)Г «Адоніс».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є операційний менеджмент виробничого підприємства та шляхи його удосконалення.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення операційного менеджменту виробничого підприємства.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як системний аналіз, класифікація; структурний; прогнозування; логічний, табличний, графічний.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало змогу дати визначення поняттю «операційний менеджмент виробничого підприємства», визначило особливості процесу в сучасних умовах та дозволило розробити практичні рекомендації щодо удосконалення операційного менеджменту, яка враховує особливості галузі сільського господарства. Новизна пропозицій, внесених в кваліфікаційній роботі, полягає у тому, що автором:

вперше: запропонована якісна модель управління операціями, яка дозволяє операційній системі ефективніше взаємодіяти з елементами конкурентного середовища, сприяти інноваціям і компонентам «ощадливого виробництва», підвищувати конкурентоспроможність підприємств.

набуло подальшого розвитку: на основі вдосконалення системи організації виробництва (використання цифрових інструментів) зробити процес виробництва сільськогосподарської продукції в С(Ф)Г «Адоніс» прозорішим, зрозумілішим, легшим в управлінні та безпечнішим. За рахунок впровадження засобів цифровізації підвищується ефективність і можливість контролю витрат виробництва (використання основних матеріальних ресурсів, машин, обладнання, робочого часу тощо).

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення операційного менеджменту сільськогосподарського підприємства, який враховує специфіку галузі та в розробці конкретних рекомендацій для С(Ф)Г «Адоніс».

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення поняття операційного менеджменту

В період загострення економічної кризи важливим завданням сучасних організацій є розробка комплексного та раціонального підходу до побудови процесу управління бізнесом, що дозволяє ритмічно випускати продукцію або своєчасно надавати послуги для задоволення потреб клієнтів. Забезпечення безперебійного виробництва продукції, її своєчасна доставка споживачеві, використання пріоритетів в обробці замовлень, що задовольняють споживача, - все це налагоджено в рамках оперативного менеджменту, що дозволяє сучасним організаціям досягати конкурентних цілей, мати ринкові переваги та підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому [6, с. 48].

Необхідно розрізняти терміни «оперативний менеджмент» і «виробничий менеджмент». Термін «виробництво» використовується у виробництві та стосується процесу переробки сировини та виробництва товарів. Визначення терміну «операція» лежить в основі діяльності не тільки виробничих компаній, а й обслуговуючих організацій. Це означає, що термін «операції» є поняттям, яке має більш широкий зміст. Виходячи з вищевикладеного, вважаємо, що поняття операційного менеджменту та виробничого менеджменту не є взаємозамінними.

У результаті дослідження виділено три наукові підходи до визначення операційного менеджменту. Встановлено, що «представники першого наукового підходу акцентують увагу на управлінні виробничими системами та їх елементами» [43, с. 296]. У рамках другого наукового підходу пояснюється сутність управління бізнесом з точки зору розподілу ресурсів компанії. Науковці третього наукового підходу «у своїх трактуваннях операційного менеджменту акцентують увагу на

операційному менеджменті» [43, с. 297]. Відповідно до представників третього підходу та виходячи зі встановленого взаємозв'язку між ключовими поняттями операційного менеджменту, ми вважаємо, що його слід трактувати як діяльність з управління операціями, що складають основу будь-якої операційної системи, включаючи забезпечення того, що вимагає ресурсів та їх перетворення на товари чи послуги для досягнення визначених організаційних цілей.

Розглядаючи оперативний менеджмент як один із напрямків загального менеджменту, необхідно визнати, що його теоретико-методологічна основа базується на низці приватних економічних дисциплін, а також на теорії систем, зокрема системотехніці, кібернетиці тощо. Сама етимологія терміну «операційний менеджмент» свідчить про широке використання економіко-математичного інструментарію – від найпростіших арифметичних операцій до використання інструментарію операційних досліджень, теорії масового обслуговування тощо.

Донедавна термін «управління бізнесом» був відомий лише вузькому колу фахівців. Проте в наш час керівництво все більше цікавиться оперативним менеджментом. Основна причина полягає в тому, що компаніям необхідно постійно зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку та підтримувати конкурентну стабільність і рівновагу [17, с. 93].

Історично оперативний менеджмент склався як метод вирішення проблемних завдань управління виробництвом, що згодом послужило основою для багатьох технологічних і економічних відкриттів.

Операційний менеджмент — це цілеспрямована діяльність, спрямована на управління процесами отримання необхідних ресурсів, перетворення їх у кінцевий продукт (послугу) з доставкою до споживача (на ринок). Операційне управління базується на плануванні, організації та управлінні операційною системою, метою якої є виконання певної операційної функції.

Донедавна термін «операційний менеджмент» був відомий лише небагатьом фахівцям. Однак сьогодні зростає інтерес до управління бізнесом серед

професіоналів менеджменту. Основна причина полягає в тому, що компаніям необхідно постійно зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку та підтримувати конкурентну стабільність і рівновагу [27, с. 49].

Історично управління бізнесом розвивалося як спосіб вирішення проблем промислового менеджменту і згодом стало основою для численних технологічних та економічних відкриттів.

В даний час серед вчених немає однозначної думки про терміни появи операційного менеджменту як самостійного напрямку науки управління.

У сучасній бізнес-літературі знаходимо різні точки зору на специфіку операційного менеджменту, кожна з яких певною мірою ілюструє зміст цього поняття, що відображено в табл. 1.1.

Отже, проаналізувавши кількість наявних на сьогодні трактувань визначення поняття «операційний менеджмент», можна зробити два висновки:

Існує нагальна потреба уточнити визначення поняття «оперативний менеджмент».

Більшість експертів схильні думати про управління операціями як про виконання функцій управління або діяльність, пов'язану з конкретними операціями або системами [14, с. 35].

Враховуючи вищесказане, операційний менеджмент – це цілеспрямована діяльність, яка керує операціями з метою отримання необхідних ресурсів, перетворення їх у кінцеву продукцію (послуги) та доставку споживачам. Операційний менеджмент базується на плануванні, організації та управлінні операційними системами, спрямованими на виконання конкретних операційних функцій.

Операційний менеджмент – це не тільки оперативна система управління, визначена параметрами та показниками, на яких вона відображається, але й його зміст відображає характер і специфіку професійного мислення менеджерів. Це своєрідна структура знань, втілення цінностей, установок і стереотипів, яка поєднує

накопичений дослідницький потенціал і практичний досвід, сформоване бачення і перспективне мислення менеджерів і керівників підприємств і представлена як система.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «операційного менеджменту» різними науковцями [19, с. 73]

Науковці	Трактування
Підхід авторів зосереджений на операційних процесах	
Й. Завадський	... управління виробничими процесами, які перетворюють сировину на готову продукцію (послуги)
М. Ханна	... управління процесами, які перетворюють «вхідні ресурси», представлені працею, капіталом і матеріалами, на набір продуктів і послуг, які забезпечують цінність для споживачів
В. Стівенсон	... це управління системами або процесами, пов'язаними з виробництвом товарів та/або наданням послуг
О. Декалюк	... управління у процесі створення товарів і надання послуг і відбувається на операційному рівні, починаючи з постачання, у процесі організації невиробничих сфер, входів і перетворення їх на виходи
Підхід авторів зосереджений на результатах оперативної діяльності	
В. Козловський, Т. Маркіна, В. Макаров	... це діяльність, яка стосується «створення товарів і послуг шляхом перетворення входів (необхідних ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти, послуги)»
Л. Гелловей	... це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і вдосконаленням систем, заснованих на виробництві основних продуктів або послуг компанії
С. Лі та М. Шнідерженс	... вивчення концепцій, процедур і технологій, які застосовуються керівниками та адміністраторами, залученими до роботи компанії

Враховуючи вищевикладене, основними детермінантами сутності оперативного менеджменту, які представляють собою «візитну картку», можна назвати: цілі, завдання, предмет, основні завдання, напрямок і основу (основу).

Метою операційного менеджменту слід вважати створення ефективної системи оперативного менеджменту не тільки у виробничому відділі, а й у відділі

збуту. Метою оперативного менеджменту є створення системи менеджменту, що забезпечує реалізацію необхідних заходів і процедур для досягнення ринкових результатів від діяльності підприємства. Вибір ринку можна здійснювати лише на основі чітких професійних міркувань щодо об'єктивних меж і критеріїв. Для прийняття оптимальних оперативних рішень бізнес-менеджери повинні бути в центрі розвитку виробничої системи [57, с. 116]. Сукупність основних елементів і сторін діяльності підприємства (фінансової, організаційної, ринкової, технологічної) у цілому вимагає, щоб цей процес здійснювався на міцній основі раціонального оперативного управління.

Залежно від сфери розвитку та застосування операційного менеджменту в різних компаніях стає можливим визначити об'єкти на три одиниці: операції, процеси та операційні системи. Це пояснюється тим, що основний вектор управління операціями в сучасних організаціях стосується не тільки операцій, але й процесів та операційних систем, на яких вони виконуються. До операцій і процесів належать уся виробнича, наукова, освітня, медична, господарська та інша діяльність, пов'язана з творчим процесом. Іншими словами, операційна система – це механізм для виконання операцій і процесів. Тому, щоб досягти запланованої ефективності та результативності корпоративних функцій, управління операціями має бути точно узгоджено з уніфікованими об'єктами, такими як операції, процеси та операційні системи [3, с. 79].

Предметом операційного менеджменту є регулярність планування, організації та контролю процесів, операційних процесів і систем.

Основним завданням операційного менеджменту є створення раціональної та ефективної системи управління, що забезпечує реалізацію необхідних дій і процедур для досягнення ринкових результатів функціонування операційної системи.

Тому основними показниками, що характеризують оперативне управління як вид організаційної діяльності, можна вважати ефективність, раціональність і результативність. «Ефективність» в операційному менеджменті означає досягнення

поставленої мети за допомогою операційної системи. Для компаній, що працюють у певному сегменті ринку, це означає задоволення потреб споживачів і отримання максимального прибутку. При виконанні завдання під «ефективністю» розуміють ступінь досягнення запланованих результатів. Крім того, основним принципом кількісної оцінки ефективності є порівняння результатів заходів із витратами на їх реалізацію. Отже, ефективність операції можна чітко охарактеризувати наступними показниками: очікувана величина позитивного ефекту (результату); імовірність того, що ефект (результат) буде досягнутий; витрачені ресурси для досягнення ефекту (результату) [1, с. 112].

Раціональність – максимізація ефективності операційної системи в цілому і кожної окремої операції при мінімізації витрат грошей і часу.

Ефективність – це досягнення певних результатів, які задовольняють організацію при здійсненні її майбутньої діяльності на певній ринковій території.

Ефективність, раціональність і результативність є показниками, які «формують» прибутковість «організаційної» системи, що функціонує в економічному просторі в певний момент часу.

Ефективне корпоративне управління передбачає здатність вищого керівництва компанії розуміти зміст організаційно-управлінських функцій, раціонально їх виконувати, налаштовувати функції управління відповідно до функцій організації, формувати відповідну структуру.

У сучасній корпоративній діяльності виділяють такі специфічні функції, як: розробка продукту, маркетинг, фінанси, інвестиції, людські ресурси та операційні функції [23, с. 85]. Виконання операційних функцій забезпечує оперативне управління. Цей процес характеризується низкою категорій, які зустрічаються в безпосередній управлінській діяльності.

Будь-яка компанія у сфері суспільного виробництва націлена на створення реальних цінностей, таких як продукти та послуги у зовнішньому середовищі, тому її операційні функції повинні відповідати потребам ринку. Тому операційні функції

організації слід розуміти як діяльність, результатом якої є виробництво компанією продуктів або послуг, які надаються зовнішньому середовищу [49, с. 76].

Добре відомі терміни «виробництво» та «операція» мають багато спільного, але виробництво насамперед відноситься до виробництва товарів і обробки сировини. Термін «бізнес» має ширше значення, оскільки включає не лише виробництво товарів, а й надання послуг.

Системний підхід до окреслення меж системи управління підприємством, визначення ролей в управлінні бізнес-системою в умовах координації діяльності підприємства, розподілу відповідальності та визначення кваліфікації керівників підприємства включає не тільки елементи, але й специфіку їх взаємодії.

Подібно до маркетингу та фінансів, управління операціями – це бізнес-середовище з різними функціями управління. Цей момент необхідно особливо чітко розуміти, оскільки управління операціями часто плутають з такими видами діяльності, як дослідження операцій, організація наукового менеджменту, розвиток технологій.

На відміну від інших наук, операційний менеджмент не відмовляється від засобів і методів, розроблених і прийнятих протягом усього свого історичного розвитку. Як наочний приклад можна навести кілька практичних розробок у сфері управління виробництвом:

- тайм-менеджмент та аналіз робочого часу;
- економічний обсяг замовлення;
- контроль якості та його статистична оцінка;
- моделювання виробничої діяльності та проектне мережеве планування;
- планування графіків закупівель, управління запасами та потреби в матеріалах;
- відновлення бізнес-процесів тощо.

Тому керівники операцій часто використовують методи й інструменти OR/MS у своїй роботі (наприклад, використання графічних визначень критичних шляхів) для вирішення проблем, пов'язаних із технічним розвитком (наприклад, проблеми

автоматизації виробництва). Навіть якщо розглядати суто адміністративні питання, роль управління операціями відрізняє цю сферу від інших сфер [60, с. 93].

Тому, якщо ми порівняємо визначення операційного менеджменту, як показано в таблиці 1.1, ми виявимо, що деякі визначення зосереджені на операційних процесах, а інші на результатах виконання операційної діяльності.

Дії, що є результатом виробництва товарів і надання послуг, прийнято називати «операційними функціями», сутність яких розкривається опосередковано через функціонування методів і засобів системи оперативного управління.

Компанії відрізняються видами діяльності, які є частиною їхніх операційних функцій, що призводить до відмінностей у їхніх системах операційного управління, зокрема:

- компанії, що виробляють товари (ці компанії є великими споживачами сировини) - товари для масового споживача;
- компанії, що надають послуги (з низькими витратами сировини) - послуги, як правило, індивідуальні та адаптовані до потреб споживачів [49, с. 76].

Використовуючи методологію системного підходу, встановлено, що кожна компанія є відкритою системою, яка перетворює входи, тобто сировину, напівфабрикати, кількість робіт, у виходи, зокрема в продукти та послуги.

Отже, впливаючи на ефективність діяльності підприємства, оперативний менеджмент сприяє виробництву товарів і наданню послуг, необхідних споживачам, підвищує рентабельність і сприяє зниженню витрат за рахунок правильної організації операційної діяльності.

Структура операційної системи визначається організацією і взаємозв'язками її елементів і підсистем та їх зв'язками із зовнішнім середовищем представлено на рис. 1.1. Як показано на схемі, структура керування операційною системою охоплює всі можливі дії, процеси та методи, пов'язані з прямими транзакціями (наданням послуг).

Традиційно розробка операційних систем на виробництві вважається найважливішою функцією менеджменту в іноземних компаніях [61, с. 104].

Розрізняють просторову структуру (положення елементів системи в просторі) і часову структуру (стан елементів і порядок змін у всій системі) функціональної системи

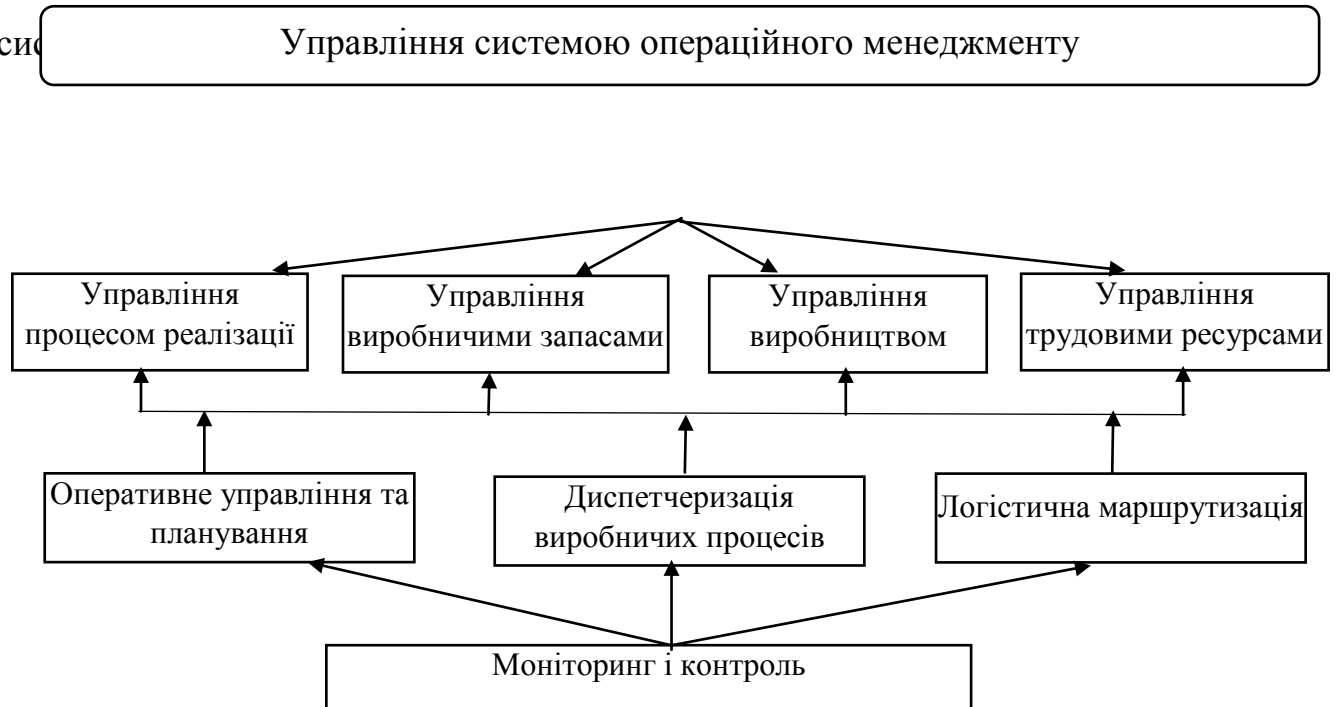


Рис. 1.1. Схема процесу управління системою операційного менеджменту виробничого підприємства [29, с. 74]

Цими відносинами необхідно ефективно керувати, щоб оптимізувати бізнес-операції. Компанія покладається на технічні функції для забезпечення розробки нових продуктів, виробничих систем і процесів. Технічна функція повинна отримувати відповідну інформацію від виробника з питань конструкції виробу. Маркетинг повинен забезпечувати надійні прогнози фактичного попиту споживачів і замовлення на результати операційної системи. Ця ж функція повинна інформувати виробничий відділ про скарги споживачів щодо якості продукції або термінів доставки.

Операційний інструментарій, який використовують вітчизняні компанії, визначається такими потребами:

- отримати сертифікат ISO 9000;
- вивільнити оборотні кошти, які підприємство «заморозило» внаслідок неефективно організованих виробничих і логістичних процесів;
- зменшити тиск ринкових тенденцій на конкурентоспроможність виробленої продукції;
- вчасне реагування на зростання цін на сировину та персонал [34, с. 244].

Однак при більш детальному розгляді того, що, як і з якою метою вони використовуються, виникає питання щодо ефективності використання цих засобів.

Сертифікація якості ISO 9000 іноді є символічною, а переваги, які вона приносить, лише формальні (спроектовані, визначені та візуалізовані процеси ігноруються, ніхто не звертає увагу на специфікації).

Організаційні заходи, пов'язані зі зниженням витрат і собівартості продукції, часто подібні до пожежогасіння і починаються і закінчуються звільненням співробітників, закупівлею нового або продажем старого обладнання. У результаті виробництво зривається, а все пояснюється проблемами ринку та неякісною роботою відділу збуту.

Навіть для вітчизняних HR-менеджерів залучення кваліфікованих співробітників обходиться дорого, а для їх утримання необхідна ефективна мотивація праці (компанії та співробітників) з акцентом на якість та продуктивність. Важко визнати, що потрібні зусилля, починаючи від побудови систем і закінчуючи ергономічним підходом до організації робочого місця. Необхідно вживати заходи для підвищення продуктивності праці та покращення соціально-психологічного середовища на робочому місці [53, с. 79].

Багато проблем пов'язані з тим, що визначення терміну «адміністратор» протягом десятків років не було закріплено в економічній системі та її навчальних закладах.

Керівник підприємства – це не інженер-економіст чи бухгалтер, а той, хто приймає адміністративні та організаційні рішення на виробництві.

Тому у вітчизняних компаніях зазвичай є кілька спеціалістів, які керують виробничими підприємствами, будують і модернізують їх організаційні системи, і витрачають на виробництво дві третини свого життя. Однак, як тільки виникає проблема розширення виробництва, нових стратегій і вимог, відповідальності, обов'язків і передачі частини контролю, виникають непередбачені проблеми, і встановлені системи стають непрацездатними або підлягають корегуванню. Відсутність усвідомлення та розуміння ролі операційних менеджерів по відношенню до менеджменту як класу, а також відсутність відчуття, що вони є головним лідером компанії, спричиняють багато проблем у розвитку компанії.

1.2. Особливості операційного менеджменту в сільськогосподарських підприємствах

Сільськогосподарські підприємства мають великий економічний потенціал насамперед завдяки великій кількості виробничих засобів. Тому покращення їх використання є одним із найважливіших завдань, вирішення якого сприятиме вдосконаленню оперативного управління сільськогосподарськими підприємствами. Деструктивна економічна політика, незбалансованість комплексу соціальних факторів (соціальних, політичних, психологічних), безпріоритетність у сфері виробництва практично повністю знищили тваринництво в Україні та на багато років зупинили розвиток рослинництва [28, с. 56].

Підвищення ефективності виробництва та досягнення вищих кінцевих результатів тісно пов'язані з проблемами якості, вирішення яких потребує вдосконалення технології сільськогосподарського виробництва, збільшення потужностей переробки та зберігання. Актуальність вивчення технічних концепцій та ефективність їх використання значно зросла з розвитком ринку, лібералізацією торгових відносин та вступом України до ЄС.

Підвищення ролі менеджменту у розв'язанні народногосподарських проблем зумовлене дедалі більшим використанням інтенсивних елементів економічного розвитку, поглибленням поділу праці і пов'язаних із цим істотно ускладнених взаємовідносин між окремими елементами суспільства [12, с. 139].

Використання та розвиток технологічних концепцій вирощування сільськогосподарських культур базується на характеристиках основних сільськогосподарських, еколого-економічних теорій. Аналізуючи та обґрунтовуючи концепцію агротехніки, не можна не враховувати елементи ексклюзивності та нестандартизованості її застосування. Однією з таких цілей є екоценоз сходів на конкретному полі. На відміну від промисловості та інших галузей, агросеноз у цьому регіоні, як ціль технологічного використання сільськогосподарського виробництва, характеризується рядом унікальних характеристик і проявів, які суттєво відрізняються від агросенозів в інших регіонах (склад, розміщення, трав'яний покрив, фітосанітарний стан, структура та кислотність ґрунту, запаси гумусу та мінеральних речовин, що можуть поглинатися рослинами, вологість тощо) [40, с. 107].

Тому організація агрокультури, яка є механізмом реалізації технологічних концепцій, вважається найбільш функціональним і ефективним для підприємства способом впровадження ресурсів у систему сільськогосподарського виробництва та отриманням результату від діяльності.

Основою будь-якого оперативного виробничого процесу є технологія, тобто регламентація і послідовність сільськогосподарських операцій з метою підвищення ефективності використання машин, матеріально-технічних засобів, енергетичних ресурсів, капіталу і підвищення продуктивності виробничої площі.

Ресурсозберігаючі варіанти за рахунок інтенсивної технології забезпечують високу економічну ефективність виробництва. При практично однаковій продуктивності, витрати на виробництво можна значно знизити порівняно з дорогими технологіями, а також підвищити рентабельність витрат і продуктивність

праці. Згідно з літературними даними, трудомісткість виробництва пшениці за ресурсозберігаючою технологією на 20 % нижча, а собівартість на 17 % порівняно з високовитратною технологією [10, с. 24].

Використання передових технологій на будь-якому підприємстві може заощадити десятки, сотні або мільйони гривень, оскільки можна заздалегідь знати, які результати будуть досягнуті за допомогою наявних матеріалів, технологій та енергоресурсів. Використання передових технологій дає певні переваги. При становленні ринкових відносин важливе значення має своєчасне інформування керівників і спеціалістів господарств. Фахівці, які володіють інформацією про рівень витрат ресурсів, що використовуються підприємствами для вирощування, та відповідні експлуатаційні показники витрат на утримання технічних засобів можуть вживати заходів щодо забезпечення ефективності виробництва.

При розробці відповідних технологій завжди враховуються умови та вимоги до вирощування тієї чи іншої культури. Перш за все, необхідно обґрунтувати агрофізичні процеси вирощування та засоби, за допомогою яких здійснюється функціонування технологічних процесів (захист рослин, технологічна швидкість обробітку ґрунту, при сівбі та збиранні, умови збирання, агротехніка). Якщо не зробити перший укіс конюшини червоної, коли він починає проростати, продуктивність насіння знизиться в два-три рази. Якщо за традиційною методикою на розробку технічних карт і розрахунків показників необхідно витратити більше 20 годин, то за наявності техніко-технологічних параметрів розрахунки можна провести за 20 хвилин. Аналіз продуктивності основних засобів рослинництва показує, що технологічні засоби відіграють домінуючу роль у їх вартості, а тому використання їх оптимальних параметрів є ефективним засобом скорочення затрат часу та праці [36, с. 183].

Однією з причин кризи в аграрному секторі є низька ефективність господарювання. Сформовані десятиліттями стереотипи мислення змінюються дуже повільно. Економічна стабільність сільськогосподарського підприємства та його

поступове перетворення на цивілізований ринок залежить від багатьох факторів, серед яких найважливіше місце посідають такі впливові інструменти, як стиль і методи управління. Постійна зміна внутрішніх складових компанії та адаптація до швидко мінливих зовнішніх умов вимагають нових стилів керівництва, нових способів і форм ефективної організації праці [38, с. 34].

Зовнішні та внутрішні завдання агрокомпанії поділяються на окремі внутрішні підзадачі. Для виконання кожного з них створюється структура апарату управління, в якій відділи поділяються на головні, постачальницькі та обслуговуючі в залежності від змісту виконуваних завдань.

Сучасний менеджмент заснований на побудові довгострокових партнерських відносин з покупцями, а не на конкурентних протистояннях на ринку. Цій логіці підпорядковані стратегічні цілі розвитку компанії, незалежно від того, комерційний чи внутрішній споживач продукту. У цьому контексті для даної компанії клієнтська база поділяється на постачальників продукції та споживачів.

У сільськогосподарському секторі клієнти мають унікальні характеристики. По-перше, важливі продукти доставляються споживачам на різні відстані. По-друге, в структурі підприємства відсутня система підрозділів, необхідних для підтримки основного виробництва. По-третє, в руках компанії зосереджені функції стратегічного партнерства з клієнтами [41, с. 239].

Виготовлення продукції для кожного клієнта – виконавці замовлень гарантують якість продукції на основі бізнес-процесів і більше не потребують використання систем управління якістю в традиційному розумінні.

Внутрішні бізнес-процеси є ефективним інструментом для аграрного бізнесу.

Операції сільськогосподарського процесу складаються з операцій, які виконують строго послідовний вид робіт і являють собою витрати, необхідні для реалізації конкретного сільськогосподарського продукту. Виходячи з фактичних витрат на різні види робіт, наприклад, обслуговування окремих видів обладнання, складається технологічна карта. Дана карта є основою для розробки кошторисних

планів, визначення навантаження на сільськогосподарську техніку, формування колективів бригад тощо.

Сучасний менеджмент базується на визнанні змін у соціально-економічному житті суспільства. Стала зрозумілою соціальна відповідальність держави, корпорацій і приватних компаній. Це зумовлено наступним фактом: 1) Поняття соціального партнерства (визначається як система взаємодії працівників, роботодавців, органів державної влади та органів місцевого самоврядування). Соціальний консенсус досягається шляхом добровільної та рівноправної участі в соціальному партнерстві. 2) Соціальні фактори є вирішальною передумовою відтворення людських ресурсів, спрямованих на сталий і довгостроковий розвиток. 3) Сучасні компанії переходять від своїх поточних стратегій прибутку до стратегій мінімізації ризиків [46, с. 216].

Фундаментальні зміни відбуваються у внутрішньому середовищі компаній, зокрема: а) між акціонерами, членами правління та радою директорів. б) між керівництвом і рядовими працівниками; в) пошук і знаходження балансу між економічними і соціальними функціями компанії та інтересами окремих осіб, груп і компаній. З'являються можливості розв'язувати соціальні проблеми на основі принципів ринкової економіки, в якій економічні суб'єкти приймають власні рішення. Інвестиції в людський капітал є найбільш ефективними, оскільки завдяки більш ефективному управлінню людськими ресурсами соціальні функції все більше починають виконувати економічні функції та генерувати прибуток і конкурентні переваги. є вирішальним фактором у досягненні цієї мети [35, с. 108].

Сучасний економічний простір агропромислових підприємств складається з кількох напрямків. Усі сучасні сільськогосподарські підприємства будують свій бізнес на прибутках, які вони отримують, виробляючи продукти та надаючи послуги, які постійно потрібні споживачам. Попит формує пропозицію, але в сучасному світі це не обов'язково. Використання інструментів оперативного менеджменту дозволяє

компаніям досягати стабільної операційної діяльності та якісних економічних результатів на ринку.

Управління бізнесом – це мистецтво зв'язувати всі сфери суспільного виробництва з їх основними складовими: професійними учасниками ринку, товарами та послугами у сферах: бізнес-адміністрування, бухгалтерського обліку, фінансів, інноваційної діяльності, кібернетики, маркетингу, планування та інших пріоритетних сфер діяльності людини. Ця сукупність знань є формою творчого та якісного вирішення проблем в операційній діяльності та є постійною основою досвіду стратегічної орієнтації менеджерів.

Аграрні підприємства характеризуються великою кількістю якісно визначених елементів, які складають їх основну структуру та перебувають у постійній взаємодії та зв'язку. Основними складовими комплексу є промисловість та інфраструктура. Усе пов'язано через процеси оперативного управління [11, с. 118].

Операція – це процес, спосіб або сукупність дій практичного характеру. Виходячи з цього, управління сільськогосподарськими підприємствами є невід'ємною частиною кожного виду людської діяльності в галузевій структурі, що характеризується організованістю та продуктивністю. Кожен компонент структури виконує певну функцію і поведінку, але в той же час кожна управлінська діяльність включає оперативне управління, яке є частиною глобальної системи.

Глобальна система – це сума матерії та антиматерії, яка в процесі взаємозв'язку утворює розвинений, соціально повноцінний організм, наділений якостями, корисними для самовдосконалення.

Щодо галузевої та компонентної структури агропромислового комплексу зазначається, що процес економічної взаємодії відбувається між різними учасниками та різними мовами. З точки зору бізнесу, слід зазначити, що процес взаємодії – це процес обміну інформацією. Зазвичай ситуацію взаємодії між ланками системи структурних компонентів можна зрозуміти інформативно, але буває навпаки. Проблема втрати інформаційного наповнення пояснюється недостатнім розумінням

термінології та низьким рівнем основних якостей, характерних для суб'єктів операції та сприяючих досягненню бажаних результатів за наявності цілей.

Операційний процес управління – це складна, творча і відповідальна спрямованість людської діяльності, яка завжди потребує інформаційного забезпечення різного якісного змісту. Зокрема воно класифікується: за призначенням (одноразове чи багаторазове), за терміном придатності (фіксований чи нефіксований), за ступенем готовності до використання (первинний, проміжний, остаточний), за повною статтю, за ступенем надійності [38, с. 35].

Наше власне дослідження показує, що менеджери витрачають 50-80% свого часу на обмін інформацією протягом робочого часу, що робить інформацію критичним організаційним та економічним ресурсом. Процес якісного обміну інформацією сприяє чіткості, часу передачі, зрозумілості інформації, контролю за змістом, каналів передачі та прийому, відтворенню в паперовій формі.

Удосконалення операційного (виробничого) управління сільськогосподарськими підприємствами передусім має здійснюватися за такими напрямками: удосконалення організаційної системи управління підприємством; оптимізація управління та організації бізнес-процесів шляхом вдосконалення систем планування, обліку та контролю основних показників діяльності підприємства; покращення контролю якості ресурсів та запасів; зростання ефективності управління інноваційними процесами у компанії та зростання якості продукції, що випускається.

Удосконалення системи діяльності сільськогосподарських підприємств включає систему заходів, спрямованих на забезпечення виконання договірних зобов'язань щодо реалізації сільськогосподарської продукції та її використання в сільськогосподарському підприємстві (реалізація працівникам підприємства). Сюди також входить створення необхідних ресурсів для сільськогосподарського використання (кормовий і страховий насінневий фонди, фонди колективного харчування, фонди допомоги та ін.).

1.3. Методичні підходи до визначення ефективності операційного менеджменту виробничого підприємства

Ефективне управління є невід'ємною частиною економіки управління будь-якою організацією, незалежно від форми власності та виду діяльності. Більшість науковців вважають, що для побудови ефективного управління необхідно враховувати: потенціал управління, тобто сукупність усіх ресурсів, якими володіє та використовує система управління; адміністративні витрати визначаються характером, організацією, технологією та трудовими ресурсами, необхідними для виконання відповідних адміністративних функцій; тип управління роботою; ефективність управління, тобто результативність дій людей в рамках діяльності організації та реалізації вигоди при досягненні обраних цілей [39, с. 60].

Можна сказати, що ефективність управління є одним з основних показників удосконалення системи управління компанією в цілому. Однак оцінити його досить складно. Як рішення дослідники запропонували набір критеріїв і методів, які враховують різні фактори, що впливають на ефективність. Більшість науковців вважають найважливішими показниками оцінки ефективності управління економічні показники. З цим можна частково погодитися, оскільки ці показники просто відображають кінцеві результати компанії, фірми або підприємства, на які крім якості менеджменту впливають різні фактори.

Економічна ефективність характеризує комплексну категорію економічних відносин, пов'язаних з оцінкою досягнутих результатів (ефектів) і витрат, зумовлених господарською діяльністю. Управління ефективністю, розробка заходів щодо її підвищення та посилення ролі інтенсивних елементів економічного розвитку на різних рівнях господарювання включає визначення нормативів і практичне застосування показників ефективності. Зростання національного доходу характеризується збільшенням продукції на душу населення, а в сільському

господарстві середньорічною чисельністю працюючих на 1 га землі та поголів'я худоби стає джерелом не тільки задоволення попиту, але й напрямком розширення та вдосконалення виробництва [42, с. 125].

Крім основного критерію економічної ефективності використовуються також приватні (частково) або локальні критерії. Наприклад, мінімізувати виробничі витрати на одиницю продукції, щоб досягти максимального збільшення обсягу виробництва, покращити якість продукції та покращити захист навколишнього середовища. Зрештою, всі вказані стандарти повинні відповідати основним критеріям і сприяти підвищенню загальної економіки виробництва.

Для кількісного вираження критеріїв ефективності сільськогосподарських робіт використовують системи економічних показників. У ситуації, коли зв'язок між товаром і грошима посилюється в процесі економічної оцінки підприємницької діяльності, ступінь використання виробничого потенціалу, продуктивність праці та економічний прибуток узагальнюють основу ефективності та самофінансування. Це має стати стандартом на передньому плані. Ці показники повинні формуватися на основі доказів ціноутворюючих факторів, які враховують можливість підвищення виробничих показників підприємств і забезпечують не тільки відшкодування витрат на виробництво, а й розширення відтворення [45].

Одним із найефективніших методів оцінки ефективності сільськогосподарських підприємств є методика аналізу охоплення даних (DEA). Це аналіз бізнес-середовища, який дозволяє нам діагностувати менеджмент та ідентифікувати та розрізнити тих, хто працює ефективно, і тих, хто працює неефективно. Він оцінює ефективність діяльності та емпірично описує раціональний розмір підприємства, співвідношення ресурсів і мінімальної кількості, необхідної для ефективного виробництва [20, с. 74].

Аналіз доходів є важливим етапом аналізу прибутковості сільськогосподарських підприємств, основним завданням якого є систематичний та

оперативний контроль за реалізацією сільськогосподарської продукції та виконанням планів отримання прибутку, а також розробка протидії його втраті.

Чистий прибуток – це частина балансового прибутку, яка залишається у розпорядженні власника після сплати податків, зборів, відрахувань та інших обов'язкових платежів до бюджету. Він є джерелом збільшення оборотних коштів і є джерелом фінансування. Чистий прибуток є одним з найважливіших фінансових показників і є основою для подальшого розвитку компанії [15, с. 148].

Показник економічної ефективності – це цифрове зображення швидкості зміни її рівня або динаміки. Одним із важливих показників діяльності є обсяг загальної продукції та сировини сільськогосподарського підприємства, виходячи з якого можна розрахувати чистий і валовий прибуток. Загальний обсяг виробництва є узагальнюючим показником рівня розвитку сільського господарства і характеризує виробництво по окремих підприємствах. Виробництво стає ефективним, коли загальний обсяг виробництва збільшується, а витрати на одиницю зменшуються.

Системний підхід до визначення показників рентабельності господарства базується на розрахункових витратах і передбачає використання ринкових цін для розрахунку величини собівартості продукції. Це дає можливість визначати та аналізувати собівартість окремих видів продукції. Це показник, який відображає поточні витрати на виробництво і реалізацію продукції. Поширеним показником є собівартість 1 грн реалізованої продукції [32, с. 53].

Витрати вважаються одним з найважливіших показників ефективності бізнесу, а їх зниження є способом підвищення прибутковості. Щоб зменшити витрати, нам спочатку потрібно знати структуру, тобто частку частин у загальній кількості. Методичні рекомендації з планування, обліку та обліку витрат у рослинництві виділяють такі статті витрат: витрати на насіння і садивний матеріал, засоби захисту рослин, мінеральні та органічні добрива, паливно-мастильні матеріали, заробітна плата за вирахуванням соціальних потреб, виробництво допоміжних товарів.

матеріальні послуги, утримання основних засобів, загальногосподарські витрати, загальновиробничі та інші витрати.

Відомий вчений В. Андрійчук виділяє такі основні методи визначення собівартості одиниці продукції: пряме віднесення витрат на продукцію відповідного виду, віднімання загальної суми витрат на: продукти, виражені в грошовій формі (побічні продукти - це солома, стебла, кошики тощо), розподіл вартості між видами продукції базується на кількісному значенні однієї з основних характеристик, загальних для всіх типів отриманої продукції, є пропорційним до обсягу виробництва [2, с. 133].

Оскільки кожен ресурс, який використовується для виробництва продукту, має різні економічні характеристики та одиниці вимірювання, важко достовірно визначити їх вартість. Тому ви повинні використовувати традиційні методи, щоб помістити їх у той самий формат. Натуральний коефіцієнт або одиниця виміру вартості або праці. Це спотворює отримані показники та ускладнює аналіз з динамічної точки зору та під час порівняння даних подібних компаній. Основною проблемою у використанні ресурсів є вимірювання виробничої складової: праці.

Недоліки у визначенні собівартості унеможливають достовірний облік понесених витрат ресурсів, оскільки природні ресурси, які відіграють вирішальну роль у виробничому процесі, виключаються з оцінки. При оцінці собівартості та показників рентабельності виникають певні проблеми, оскільки ціни не відображають реальної рентабельності. Тому, крім агроекономічної оцінки, необхідно скласти ще й енергетичний баланс. Це дає змогу виявити нові резерви підвищення економічної ефективності з урахуванням енергозбереження [33, с. 136].

Витрати на реалізацію залежать від умов договору між виробником та покупцем на купівлю-продаж продукції. Усі транспортні витрати можуть нести обидві сторони, а також можуть виникнути транспортні ризики.

Відповідно до класичної економічної теорії всі витрати враховуються всередині компанії і обмін (продаж) відбувається за умов повної безпеки та

раціональності учасників. Першим на це звернув увагу англо-американський вчений Рональд Гаррі Коуз, який ввів у науковий обіг термін «визначення трансакційних витрат», він назвав це «вартістю використання».

Трансакційні витрати є перешкодою для взаємовигідних продажів, тому вивчення економіки вирощування зерна необхідно поєднувати з аналізом трансакційних витрат. У сільському господарстві ці види витрат несприятливо розподіляються між виробниками сировини, що негативно позначається на продуктивності їхньої праці. Трансакційні витрати включають, серед іншого, витрати на отримання інформації, організацію та проведення переговорів, юридичні чи нотаріальні послуги та контроль за виконанням контракту [51, с. 22].

Стосовно класифікації трансакційних витрат покажемо деякі шляхи їх зниження. Це вивчення окремих витрат і напрямків їх мінімізації, складових процесу реалізації продукції та нормування витрат на їх мінімізацію. Трансакційні витрати при продажу продукції сільського господарства зумовлені використанням засобів електронної комерції (коротші канали дистрибуції та менші витрати на пошук інформації), зменшенням кількості посередників та конфігурацією вертикальних маркетингових систем. Доцільно погодитися з думкою А.М. Сороки [53, с. 78]. Він зазначає, що між рівнем трансакційних витрат та ефективністю функціонування підприємств існує пряма залежність.

Трансакційні витрати не можна розглядати лише як збитки, оскільки вони необхідні для нормального функціонування сільськогосподарського бізнесу. Ігнорування різноманітної інформації може збільшити ризики, погіршити фінансовий стан компанії та призвести до неправильних бізнес-рішень. Максимальні результати за оптимальних рівнів трансакційних витрат свідчать про ефективне управління. Для цього необхідно оцінити та проаналізувати їх коливання. На рівні окремих господарств ці витрати можуть бути визначені лише за умови достовірності первинного та фінансового обліку. Проблема з їх визначенням полягає в тому, що деякі з них можна виміряти, тоді як інші важко виміряти через їх неформальну

основу. Тому необхідно генерувати дані про загальні транзакційні витрати та переводити їх у фінансові результати. Зменшуючи транзакційні витрати, можна зменшити витрати та підвищити прибутковість продукції.

Скорочення витрат необхідне як окремим компаніям, так і країні в цілому. Зменшуючи собівартість одиниці в порівнянні із середнім показником, що лежить в основі ринкового ціноутворення, компанія отримує додаткові прибутки, але вони ще більші, оскільки собівартість одиниці нижче, ніж у минулому. Для суспільства зниження витрат означає можливість ефективніше використовувати обмежені виробничі ресурси та виробляти додаткові матеріальні блага.

В останні роки деякі компанії відмовилися від планування собівартості продукції. Вони стверджують, що довгострокове планування собівартості продукції в даний час нереально і недоцільно здійснювати, оскільки ціни формуються під впливом попиту і пропозиції, а сама собівартість планового виробництва не впливає на ціни реалізації. Ми вважаємо, що це доцільно. Від цього залежить об'єктивність розрахунку прибутку, який є важливим економічним показником [24, с. 65].

Собівартість продукції тісно пов'язана з ціною, про що свідчить той факт, що собівартість є основою для обґрунтування ціни товару, тобто мінімального рівня для виробника. При калькулюванні собівартості продукції необхідно визначити склад витрат, що входять до неї. Витрати підприємства відшкодовуються за рахунок власних фінансових ресурсів – прибутку. Тому склад витрат, включених до собівартості, залежить від розподілу між двома згаданими інструментами. Принцип цього розмежування ґрунтується на тому, що витрати повертаються через собівартість, що в цілому забезпечує легке відтворення всіх елементів і предметів виробництва, праці, засобів праці та природних ресурсів [5, с. 59].

Тому важливою характеристикою фінансового стану підприємства є показник його рентабельності. Рентабельність – це показник, який комплексно відображає економічну ефективність сільськогосподарського виробництва і включає ефективність використання споживаних у виробництві промислових ресурсів, рівень

організації виробництва і праці, якість, кількість, широкий відтворювальний потенціал і реалізацію продукції. Оскільки кінцевим фінансовим результатом діяльності є прибуток, доцільно розраховувати прибуток на одиницю собівартості та показники рентабельності продукції.

Ключовим елементом прибутковості є визначення напрямку діяльності сільськогосподарського підприємства на основі наявних ресурсів і ринків. Компанії можуть спробувати підвищити прибутковість шляхом збільшення продуктивності. Ми не поділяємо цей підхід, оскільки цей варіант потребує вищих витрат і не обов'язково гарантує більшу прибутковість. Додаткові інвестиції підвищують продуктивність, але призводять до збитковості виробництва. Тому пошук резервів підвищення рентабельності сільськогосподарського виробництва зводиться, з одного боку, до виявлення резервів збільшення фінансового прибутку від реалізації продукції, а з іншого – до виявлення резервів зниження собівартості продукції.

При оцінці ефективності окремої галузі слід враховувати всі показники рентабельності. Використовуючи лише показники рівня рентабельності, є ризик отримати невірне уявлення про економічну ефективність, тобто ступінь рентабельності виробництва того чи іншого виду продукції в економічних умовах. Така ситуація пояснюється тим, що однакову рентабельність можна досягти при різному розмірі прибутку з одного посіяного гектара. Нарешті, відомо, що економічне становище підприємства залежить не тільки від розміру відшкодування поточних витрат, а й від розміру прибутку в цілому по підприємству та на одиницю площі [54, с. 131].

Стандартизація та сертифікація важливі для підвищення якості продукції. В Україні правові та організаційні засади стандартизації, спрямовані на забезпечення єдиної технічної політики в цій сфері, регулюються Законом України «Закон про стандартизацію». Закон визначає стандартизацію як діяльність, яка полягає у встановленні загальних і неодноразово застосовних положень, що стосуються існуючих або потенційних завдань, з метою досягнення оптимального рівня

регулювання в даній сфері. Це підвищує рівень адаптація продуктів, процесів і послуг до функціональних цілей, усунення торгових бар'єрів і сприяння науково-технічному співробітництву [2, с. 216].

Враховуючи недоліки вартісних показників продуктивності праці та відсутність інформації про вартість сільськогосподарської сировини в статистичних звітах, особливої уваги заслуговує використання натуральних показників трудомісткості в аналізі продуктивності праці. Для характеристики трудомісткості продукції використовується показник прямих витрат праці на виробництво одиниці продукції. Наразі це становить близько 60% від загальної вартості сільськогосподарського виробництва залежно від масштабів і напрямків сільськогосподарської діяльності.

У сільському господарстві та суміжних галузях використовується інший методологічний підхід до визначення націнки виробника. У промисловості прибуток визначається за допомогою коефіцієнтів рентабельності з урахуванням цін. Середня норма прибутку в сільському господарстві має відповідати реальній нормі прибутку у відповідному секторі економіки [31, с. 216].

Гармонізація економічних відносин в комплексному виробництві збільшує і стабілізує прибутки виробників, сприяє інтенсивному виробництву. Результатом є підвищення ефективності впровадження інтеграційних зв'язків і узгодження пропозицій щодо виробництва продукції з внутрішніми та запланованими зовнішніми проектами.

Висновки до розділу 1

1. Операційний менеджмент є цілеспрямованою діяльністю, яка керує операціями з отримання необхідних ресурсів, перетворення їх у кінцеву продукцію (послуги) і доставку до споживачів (ринків). Операційний менеджмент базується на плануванні, організації та управлінні операційними системами, спрямованими на

виконання конкретних операційних функцій. Як основа, уся діяльність, що пов'язана зі створенням (або зміною стану) продуктів через перетворення необхідних ресурсів у товари та послуги, узагальнюється на основі рішень операційного менеджера та оперативної інформації з ринкового середовища.

2. Оскільки всі підприємства є глобальними органічними системами, оперативне управління є найважливішим елементом економічної діяльності. Операційний менеджмент повинен мати можливість ефективно інтегрувати та координувати виробничий процес підприємства. Тобто завдяки застосуванню оперативного менеджменту компанія набуває статусу єдиного суб'єкта у визначеному ринковому просторі. Критерії операційної ефективності обов'язково повинні співвідноситися з корпоративною стратегією і не повинні обмежуватися поточною ефективністю. Управління операціями спрямоване на досягнення ефективності, раціональності та ефективності в управлінні всіма операціями та процесами в операційній системі компанії.

3. Методологія визначення ефективності виробництва має ґрунтуватися на системному підході, що враховує основні фактори, що впливають на активність і конкурентоспроможність продукції, що випускається. При цьому необхідно враховувати основні підсумкові показники: виробництво сировини в натуральній і грошовій формі з одиниці площі; урожайність; валове виробництво; віддача на одиницю авансового капіталу; прибуток на одиницю площі; рентабельність виробництва; продуктивність; рівень зарплати; задоволення суспільних потреб у цій продукції. Виявлення та кількісна оцінка факторів, що впливають на рівень економічної ефективності, мають бути першим кроком у процесі планування та прийняття управлінських рішень виробниками сільськогосподарської продукції.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «АДОНІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика С(Ф)Г «Адоніс»

С(Ф)Г «Адоніс» знаходиться в регіоні, який належить до зони ризикованого землеробства. Кліматичні умови сприяють розвитку і досягання всіх сільськогосподарських культур, але нерівномірний розподіл опадів та наявність орних земель на схилах вимагають виконання комплексу агротехнічних, протиерозійних заходів, проведення польових робіт в максимально короткі строки. С(Ф)Г «Адоніс» розташоване в південно-східній частині Солонянського району, в с. Привільне, на віддалі 18 км від районного центру, з яким з'єднується асфальтовою дорогою. Господарство віддалене від обласного центру на 70 км. Землекористування господарства являє собою один досить компактний масив. Згідно природному районуванню Дніпропетровської області господарство знаходиться в першому агрокліматичному районі, який характеризується помірно-континентальним кліматом. Стійкого снігового покриву в цій зоні не буває. На території підприємства переважають чорноземні ґрунти, вміст гумусу у верхньому шарі ґрунту 3,7%. За своїми природними умовами територія господарства відноситься до степової зони.

Розглянемо ресурсний потенціал підприємства. Він характеризується складом і структурою земельних угідь, забезпеченням основними і оборотними фондами та ефективністю їх використання, забезпеченістю трудовими ресурсами і рівнем їх використання. Склад та структура земельних угідь С(Ф)Г «Адоніс» наведені в табл. 2.1. З даних таблиці бачимо, що площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 7,8 %, або на 77 га, що зумовило зменшення площі ріллі на таку ж саму величину, так як всі сільськогосподарські угіддя відведені під рілля.

Таблиця 2.1

**Динаміка розміру та рівня використання сільськогосподарських угідь в
С(Ф)Г «Адоніс» Солонянського району Дніпропетровської області, га**

Показник	2020		2021		2022		2022 р. у % до 2020, р.
	га	%	га	%	га	%	
Площа с/г угідь, га	985	100,00	973	100,00	908	100,00	92,2
із них: рілля, га	975	98,98	968	99,49	905	99,67	92,8
Посівна площа, га	963	97,77	951	97,74	902	99,34	93,7
Коефіцієнт розораності землі	x	98,98	x	99,49	x	99,67	100,7
Коефіцієнт використання ріллі	x	98,77	x	98,24	x	99,67	100,9
Чисельність працівників, чол.	24	x	28	x	21	x	87,5
Припадає на одного працівника, га: сільськогосподарських угідь	41,04	x	34,75	x	43,24	x	105,4
ріллі	40,63	x	34,57	x	43,10	x	106,1
посівів	40,13	x	33,96	x	42,95	x	107,0

Війна в Україні призвела до міграції населення та призиву чоловіків на військову службу, що спричинило зменшення кількості робітників, що задіяні в сільськогосподарському виробництві на 3 особи, що склало -12,5 %. Але перевищення темпів зменшення розміру сільськогосподарських угідь над зменшенням чисельності працівників призвело до зменшення землезабезпеченості „припадає сільськогосподарських угідь на 1 працівника ” на 5,4 %. Рівень розораності земель становить 100,0 %, що свідчить про повне використання земельних угідь.

Визначимо напрямок спеціалізації досліджуваного підприємства. Для цього розглянемо структуру товарної продукції, що виробляється в С(Ф)Г «Адоніс» Солонянського району Дніпропетровської області, що представлена на рис. 2.1.

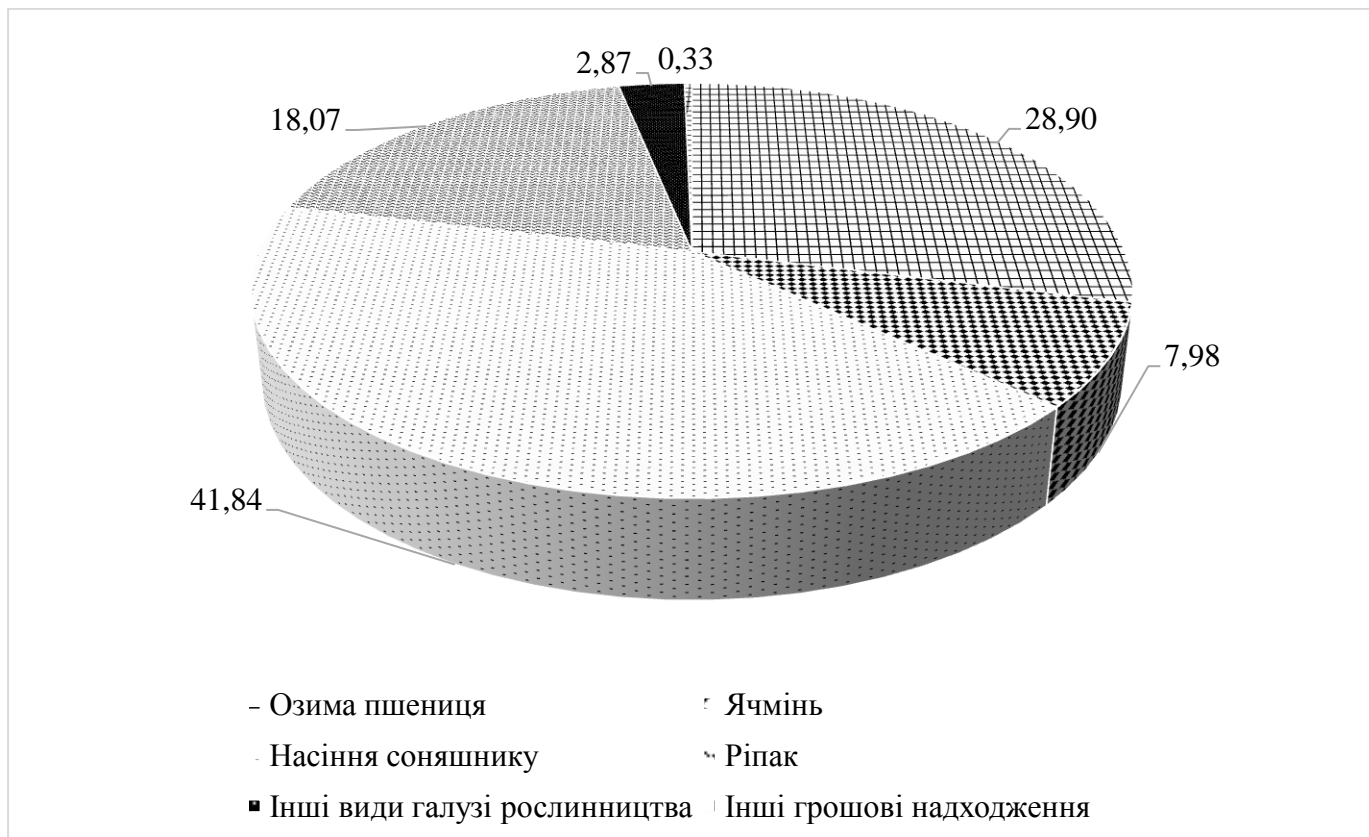


Рис. 2.1. Структура товарної продукції С(Ф)Г «Адоніс» Солонянського району Дніпропетровської області

Профільуючою є галузь рослинництва, питома вага виручки складає 99,67 %. В галузі рослинництва профільуючим є виробництво насіння соняшнику та зернових культур, частка яких в структурі товарної продукції в 2022 році становить 41,84% та 28,90 %. При чому, частка грошових надходжень від реалізації зерна зменшилася на 12,76 в.п., а від реалізації насіння соняшнику зросла на 9,15 в.п. Загалом напрямок спеціалізації С(Ф)Г «Адоніс» Солонянського району Дніпропетровської області можна визначити як олійно-зерновий.

Трудовий потенціал підприємства являє собою кількість і якість праці, на яку може розраховувати підприємство. Однак для підприємства важливе не наявність трудового потенціалу, а те, наскільки повно він використовується, що є передумовою належності забезпеченості трудовими ресурсами. Розглянемо рівень використання трудових ресурсів в С(Ф)Г «Адоніс» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень використання трудових ресурсів в С(Ф)Г «Адоніс» Солонянського району Дніпропетровської області

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020, р.
Чисельність працівників, чол.	24	28	21	87,50
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	280	278	257	91,79
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,918	0,911	0,843	91,79
Відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день	7,18	7,48	7,95	110,72
Річний фонд опати праці, тис. грн.	2345,0	2987,0	2345,0	100,00
Середньомісячна оплата одного працівника, грн.	8142,4	8889,9	9305,6	114,29
Частка оплати праці в загальній сумі витрат, %	8,38	10,39	7,21	-1,16
Продуктивність праці в розрахунку на:				
на 1 люд.-годину, грн.	509,0	481,7	838,1	164,64
на 1 люд.-день, грн.	3654,9	3603,2	6663,0	182,30
на 1 працівника, тис. грн.	1023,4	1001,7	1712,4	167,33

Характеризуючи рівень використання трудових ресурсів бачимо, що в період з 2020–2022 роки кількість працівників зменшилася на 3 особи, що зумовлено міграцією населення та призивом чоловіків до лав ЗСУ. Через більш високе навантаження показник „відпрацьовано людино-годин на 1 люд.-день” збільшився на 10,72 %, що свідчить про ефективне використання робочої сили. Продуктивність праці на підприємстві зросла більше ніж 1,6 рази.

Як вже зазначалось вище – розвиток стану підприємства як і галузі в цілому залежить від стану матеріально-технічної бази, головною ланкою якої є основні

засоби. Забезпеченість і ефективність використання основних засобів в С(Ф)Г «Адоніс» розглянемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Забезпеченість і ефективність використання основних і оборотних засобів в С(Ф)Г «Адоніс» Солонянського району Дніпропетровської області

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020, р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	24772,5	24476,5	25328,0	102,24
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	21962,0	23079,5	23832,0	108,51
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	2514,97	2515,57	2789,43	110,91
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн.	1032,19	874,16	1206,10	116,85
Фондовіддача на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	0,99	1,15	1,42	143,20
Фондоємність 1 грн. валової продукції, грн./грн.	1,01	0,87	0,70	69,83
Прибуток (збиток), всього тис. грн.	2458	2805	2047	83,28
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,39	1,37	1,45	104,54
Тривалість 1 обороту, днів	263	267	252	95,66
Норма прибутку, %	5,26	5,90	4,16	-1,10
Припадає оборотних засобів на 100 грн. основних засобів, грн.	88,7	94,3	94,1	106,13

Аналізуючи дані таблиці 2.3 робимо висновки, що в період з 2020 по 2022 рік в С(Ф)Г «Адоніс» збільшилася середньорічна вартість основних засобів на 2,24 %. Також збільшилась вартість валової сільськогосподарської продукції на 46,41 %. За рахунок перевищення приросту вартості основних засобів над зростанням вартості

валової продукції, фондівддача на одиницю вартості основних засобів зростає на 43,2 %. Для наочності представимо динаміку фондівддачі графічно (рис. 2.2).

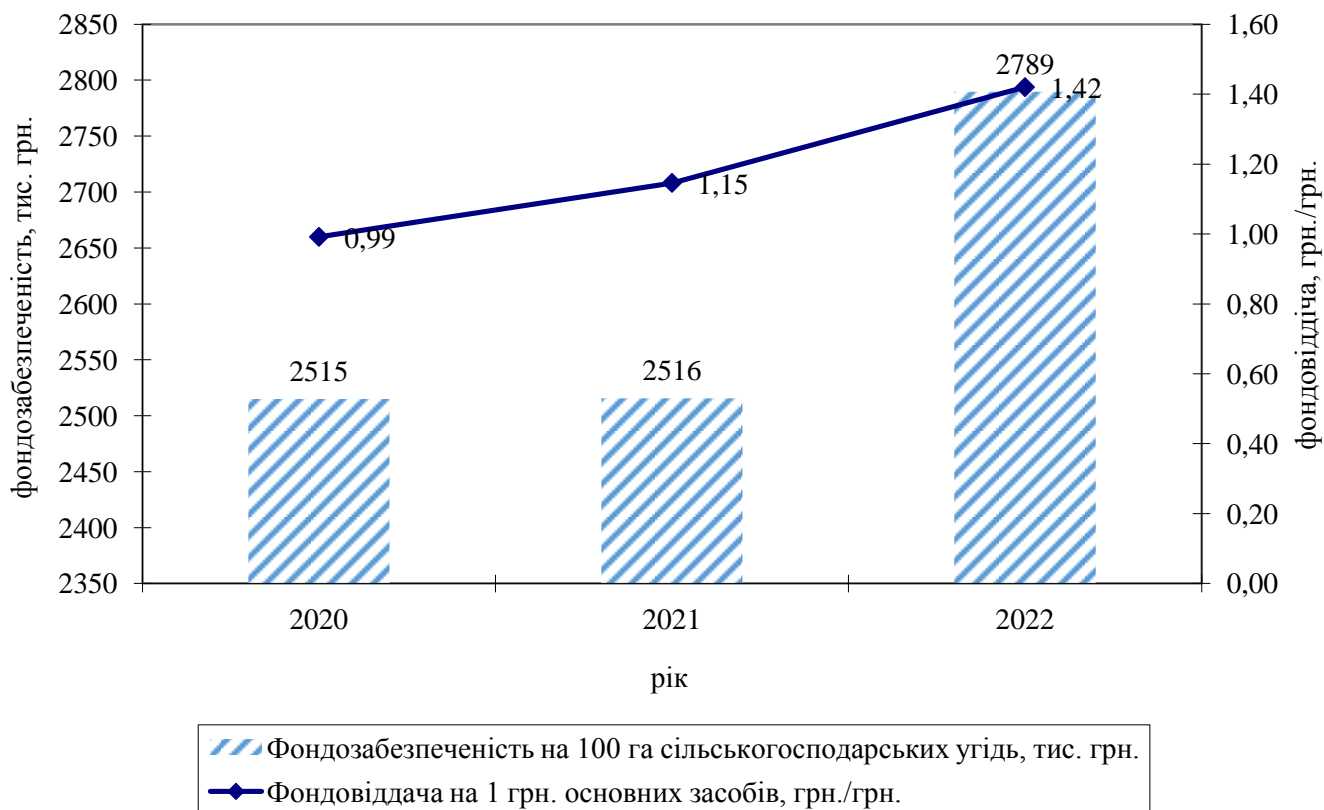


Рис. 2.2. Динаміка показників ефективності використання основних засобів в С(Ф)Г «Адоніс» Солонянського району Дніпропетровської області

Перевищення приросту вартості валової продукції (+46,41 %) над збільшенням вартості оборотних засобів (+8,51 %) призвело до зростання коефіцієнту оборотності оборотних засобів на 4,54 % та дозволило зменшити тривалість їх обороту на 11 днів. Вказана динаміка свідчить про підвищення ефективності використання основних і оборотних засобів підприємства.

Для більш глибокого економічного аналізу роботи С(Ф)Г «Адоніс» Солонянського району Дніпропетровської області розглянемо табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності С(Ф)Г «Адоніс» Солонянського району Дніпропетровської області

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 до 2020	
				тис. грн.	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	985	973	908	-77	-7,82
з них рілля	975	968	905	-70	-7,18
в т.ч. площа посіву, га	963	951	902	-61	-6,33
чисельність працівників галузі рослинництва, чол.	24	28	21	-3	-12,50
Валова продукція галузі рослинництва, тис. грн.	24561	28047	35960	11399	46,41
Валовий дохід в галузі рослинництва, тис. грн.	30458	31547	34552	4094	13,44
Витрати на виробництво продукції, тис. грн.	28000	28742	32505	4505	16,09
Прибуток від реалізації продукції рослинництва, тис. грн.	2458	2805	2047	-411	-16,72
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:					
валової продукції	2493,50	2882,53	3960,35	1466,85	58,83
валового доходу	3123,90	3258,99	3817,90	694,00	22,22
прибутку	249,54	288,28	225,44	-24,10	-9,66
Отримано на одного середньорічного працівника: тис. грн.					
валової продукції	1023,38	1001,68	1712,38	689,01	67,33
валового доходу	1269,08	1126,68	1645,33	376,25	29,65
прибутку	102,42	100,18	97,48	-4,94	-4,82
Рентабельність за повною собівартістю реалізованої продукції, %	8,78	9,76	6,30	-2,48	
Чиста рентабельність виручки від реалізації, %	10,01	10,00	5,69	-4,32	

Отримані показники свідчать, про зростання ефективності діяльності С(Ф)Г «Адоніс». Незважаючи на зростання вартості валової продукції в 2022 році проти рівня 2020 року, прибуток в сільському господарстві в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь суттєво зменшився. Така тенденція зумовлена

перевищенням приросту собівартості над зростанням валового доходу. При цьому спостерігається зниження рівня рентабельності діяльності (на 2,48 в.п) та рівня рентабельності продажу (на 4,32 в.п).

2.2. Аналіз операційної діяльності фермерського господарства

Попередні підрахунки показують, що досліджуване господарство отримує більшу частину доходу від продажу зерна та насіння соняшнику. Тому доцільно акцентувати увагу на виробництві саме цих культур. С(Ф)Г «Адоніс» виробляє переважно зернові та насіння соняшнику. На діаграмі 2.3 наведено структуру посівних площ С(Ф)Г «Адоніс».

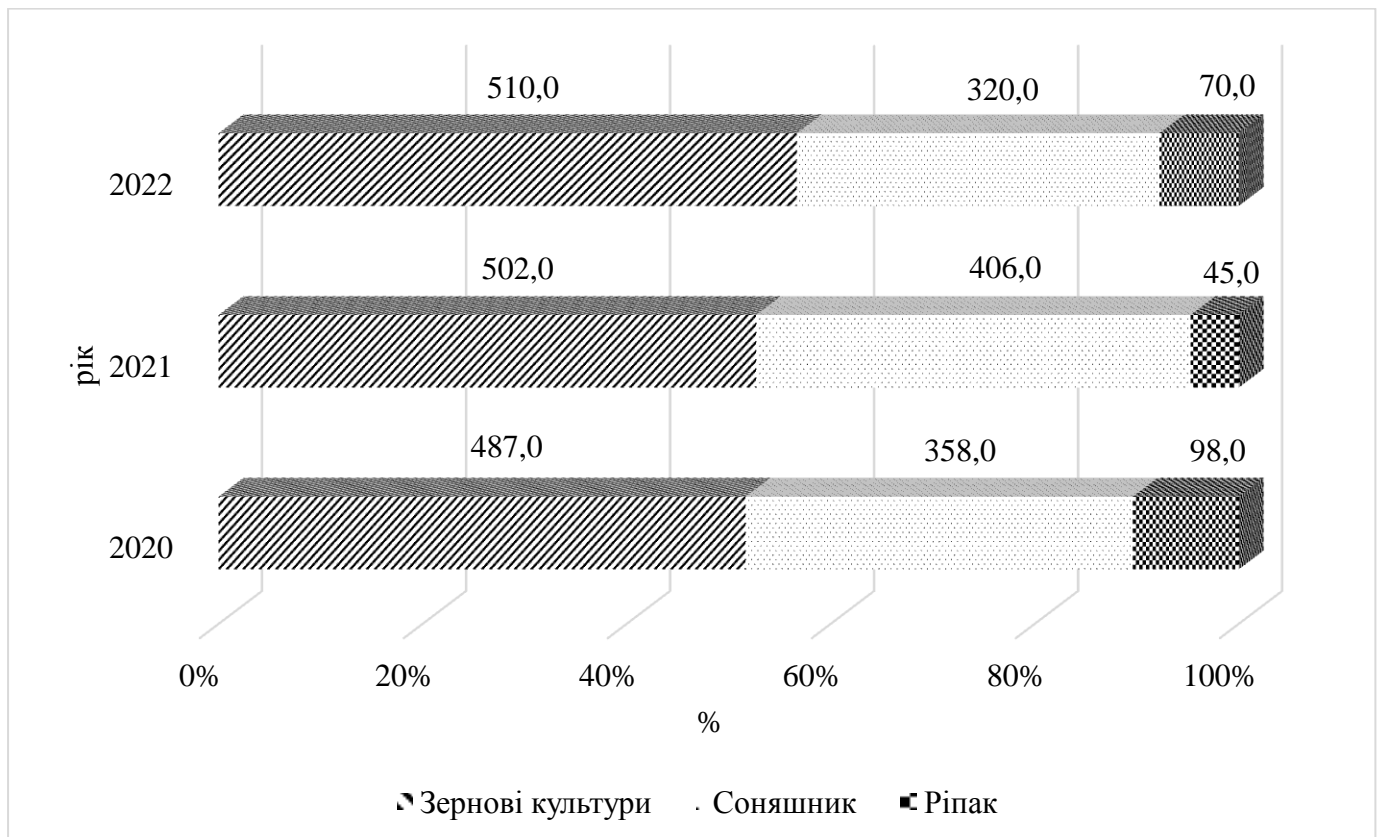


Рис. 2.3. Склад і структура посівних площ в С(Ф)Г «Адоніс»

Зернові культури займають найбільшу частку в структурі товарного виробництва – 38,72%, а за період 2020-2022 років частка посівів даної культури зросла на 5,0 в.п. Позитивними є те, що площа посіву соняшнику зменшилась на 38 га та питома вага посівів становить 35,6%, що на 2,4% менше рівня 2020 року. Це значення вказує на оптимальну сівозміну.

Проаналізуємо продуктивність основних культур, які вирощуються в С(Ф)Г «Адоніс». Оскільки озима пшениця займає значну частину посівних площ, слід враховувати динаміку врожайності зерна за досліджуваний період (рис. 2.4).

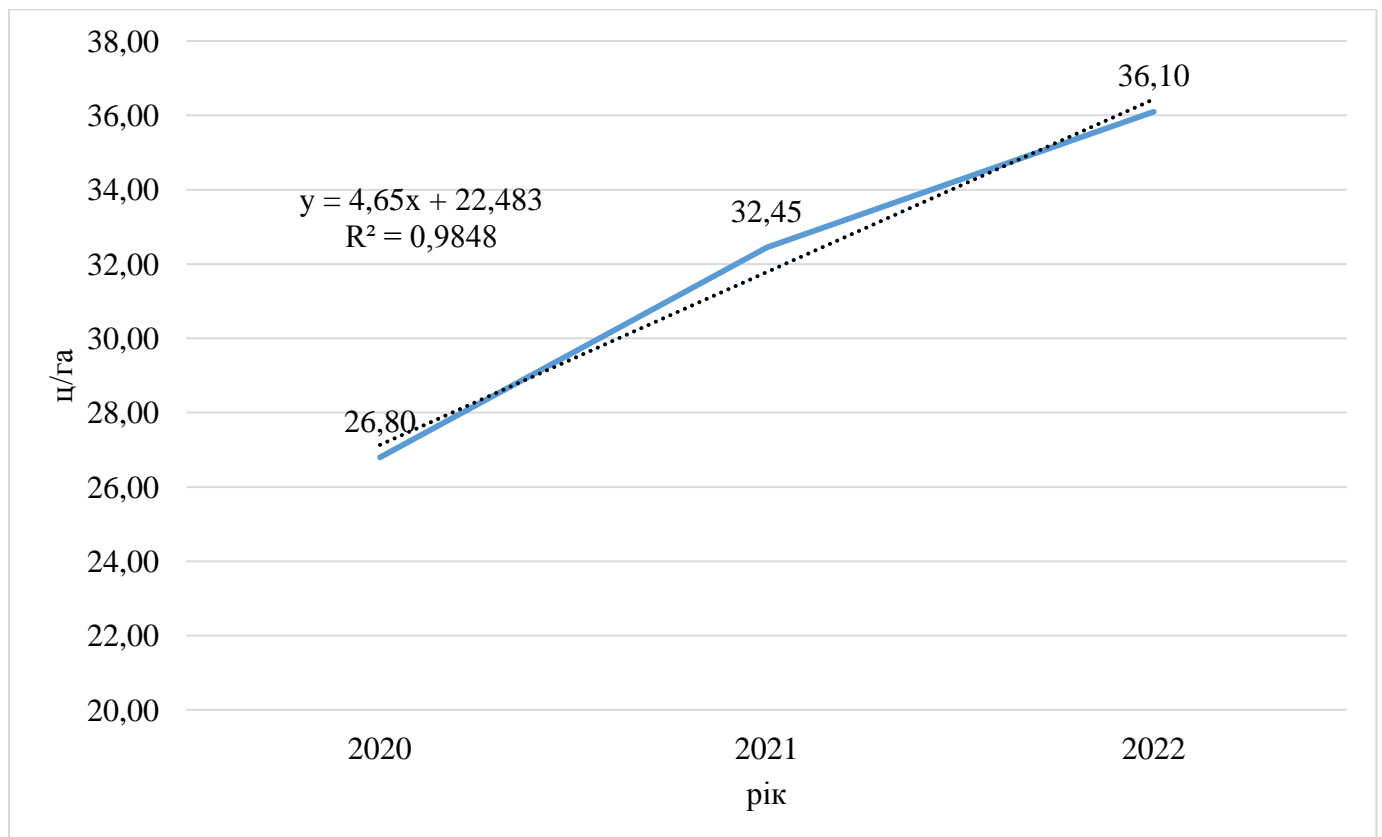


Рис. 2.4. Динаміка урожайності озимої пшениці в С(Ф)Г «Адоніс»

Результати побудови параболічного тренду вказують на те, що досліджуваний показник має тенденцію до зростання. За параметрами параболічного тренду річний темп приросту врожайності зерна в С(Ф)Г «Адоніс» складає 4,65 т/га. Ця тенденція свідчить про привабливість вирощування зернових в даному господарстві.

Ще одна стратегічна культура, яку вирощують у С(Ф)Г «Адоніс», - соняшник. Як уже зазначалося, питома вага площі посіву соняшнику має тенденцію до зменшення в загальній структурі посіву. Для аналізу рівня врожайності соняшнику С(Ф)Г «Адоніс» за період 2020-2022 рр. використовуються показники аналітичної динаміки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналітичні показники динаміки урожайності соняшнику в С(Ф)Г «Адоніс»
Солонянського району Дніпропетровської області**

Рік	Урожайність соняшнику, ц/га	Абсолютний приріст, ц/га		Темп зростання, %		Темп приросту, %		абсолютне значення 1% приросту
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	
2020	21,05	0	-	100	-	0	-	-
2021	20,45	-0,60	-0,60	97,15	97,15	-2,85	-2,85	0,21
2022	25,40	4,35	4,95	120,67	124,21	20,67	24,21	0,20

Особливу увагу слід звернути на методику розрахунку середнього показника динаміки. Це узагальнена властивість абсолютного рівня, абсолютної швидкості та величини зміни рівня сукупності динаміки.

Середній рівень показника = $(21,05+20,45+25,40)/3 = 22,30$ ц/га.

Середній абсолютний приріст розраховується за формулою:

$$\bar{\Delta} = \frac{\sum \Delta_{ланц}}{n-1} = \frac{4,35}{2} = 2,18 \text{ ц/га},$$

Середній абсолютний приріст (абсолютна динамічна швидкість) розраховується шляхом ділення загального приросту за весь період на тривалість цього періоду у відповідній одиниці часу (рік, квартал, місяць тощо).

Тому, незважаючи на зниження врожайності соняшнику у 2021 році, можна стверджувати, що цей показник має тенденцію до зростання за рахунок значного зростання цього показника у 2022 році.

Зміни обсягу виробництва внаслідок впливу кожного фактору аналізують переважно методом ланцюгової заміни або методом абсолютних різниць. Розмір і рівень продуктивності посівних площ є основними факторами, що впливають на сільськогосподарське виробництво. Крім того, розмір оброблюваної площі є загальним фактором, а врожайність або рівень продуктивності є ефективним фактором збільшення виробництва. У таблиці 2.6 проведено факторний аналіз загального збору основних культур, що вирощуються в С(Ф)Г «Адоніс».

Таблиця 2.8

Розрахунок впливу факторів першого порядку на формування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції в С(Ф)Г «Адоніс»

Показник	Зернові		Соняшник	
	2021	2022	2021	2022
Площа посіву, га	16 290	18 411	8 303	8 128
Урожайність, ц/га	32,5	36,1	20,5	25,4
Обсяг валового збору, ц	528 607	664 637	169 790	206 451
Зміна валового збору, ц всього, в т.ч. за рахунок				
площі	-	136 030	-	36 661
урожайності	-	68 830	-	-3 573
	-	67 200	-	40 234

Результати даної таблиці вказують, що загальне виробництво основних видів сільськогосподарської продукції у 2022 році зросло порівняно з попереднім роком. Основним чинником, який сприяє збільшенню загального виробництва, є врожайність сільськогосподарських культур. На рис. 2.5 більш чітко показано вплив факторів першого порядку (прямих чинників) та валове виробництво.

Отже, спостерігається підвищення ефективності операційної діяльності в галузі рослинництва, що виражається у збільшенні продуктивності та загального виробництва сільськогосподарської продукції.

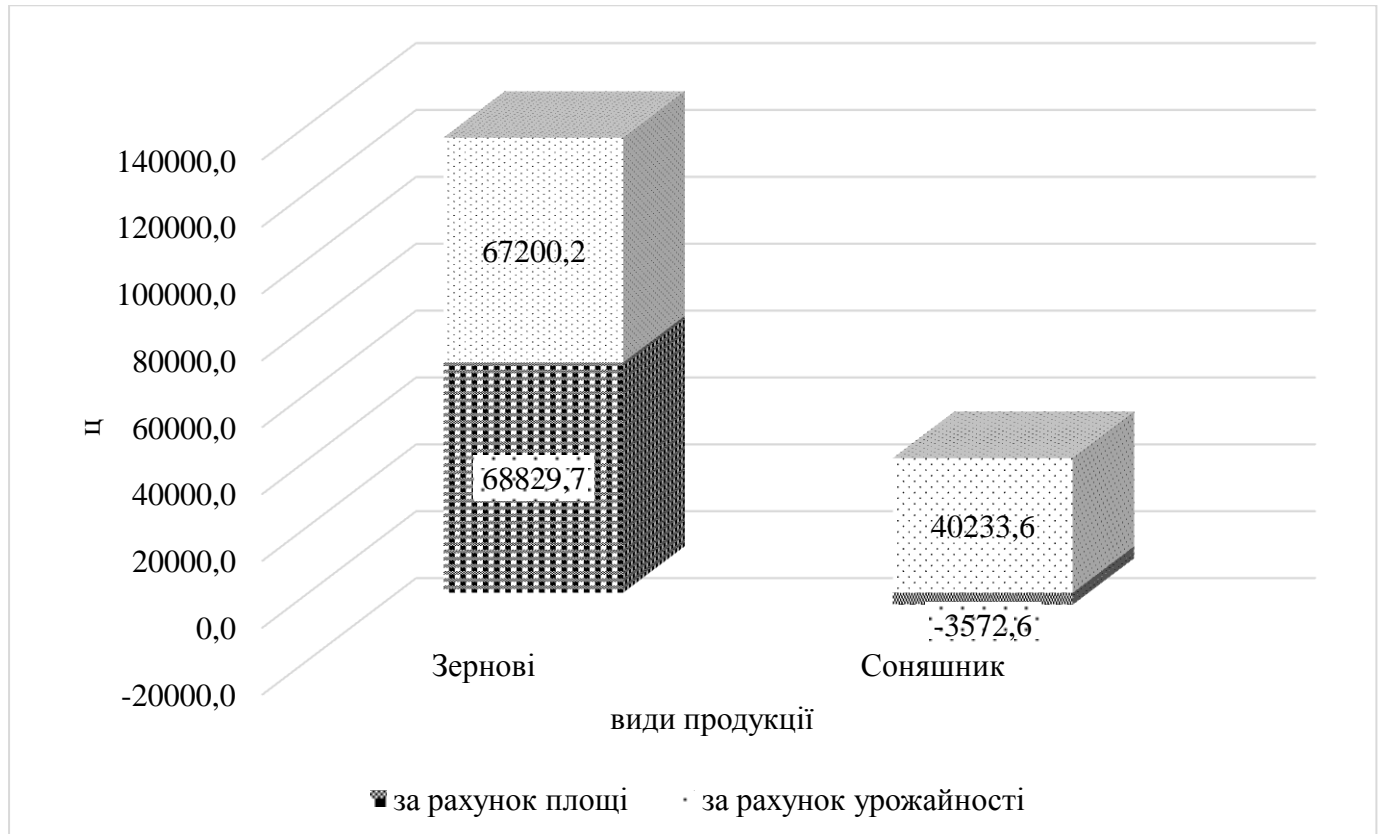


Рис. 2.5. Склад впливу чинників на формування валового виробництва в С(Ф)Г «Адоніс»

Основним джерелом доходів С(Ф)Г «Адоніс» є доходи від реалізації продукції, які зростають. Його абсолютне значення у 2022 році порівняно з 2020 роком зросло на 4 094 тис. грн або на 13,44%. На рис. 2.6 наведена динаміка доходу від реалізації продукції.

Наведений графік чітко показує, що виробництво продукції в С(Ф)Г «Адоніс» зростає. У зв'язку зі збільшенням спеціалізації на основних видах діяльності в С(Ф)Г «Адоніс» надходження від інших видів діяльності (інвестиції, фінанси, інша операційна діяльність, спеціальні заходи) виникають не заплановано. У результаті проведеного аналізу встановлено, що в С(Ф)Г «Адоніс» спостерігається суттєва

тенденція до зростання виручки (доходу) від реалізації сільськогосподарської продукції.

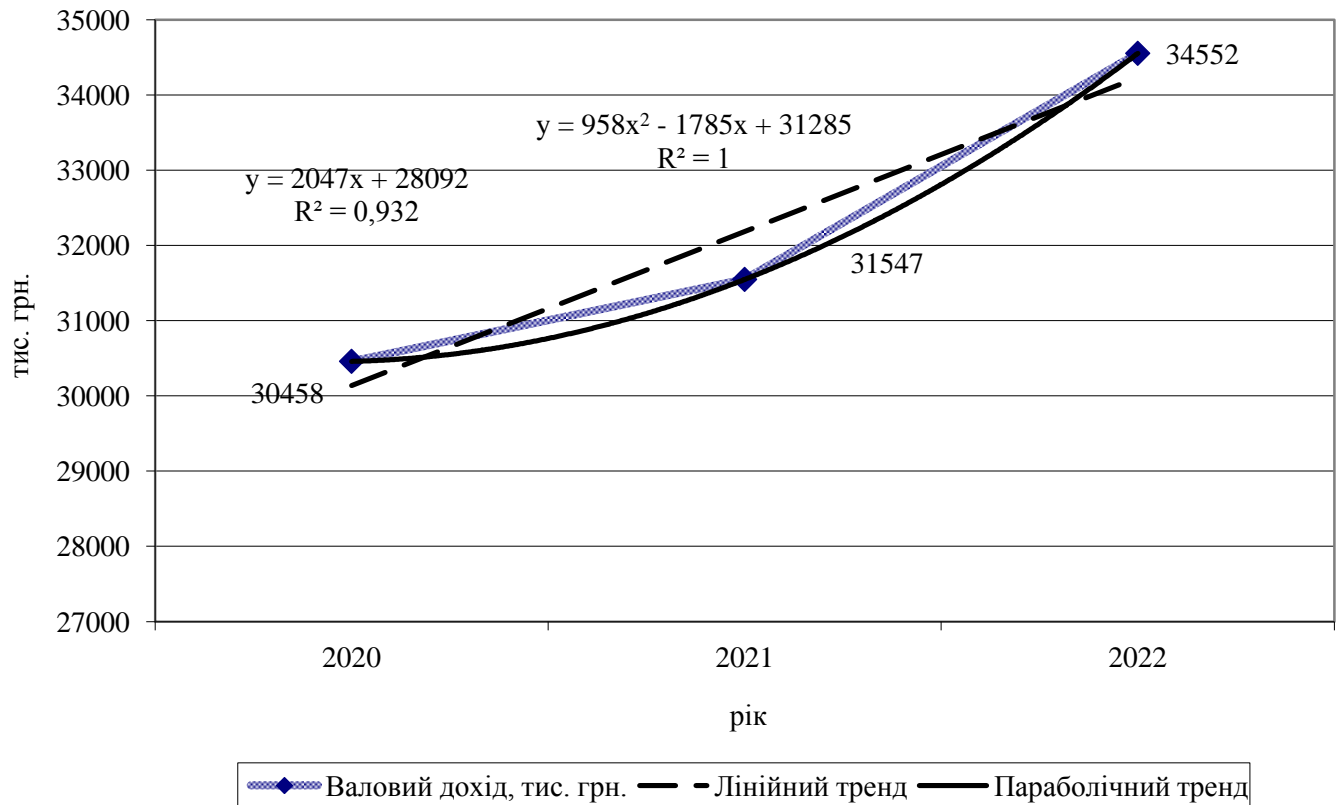


Рис. 2.6. Динаміка доходу (виручки) від реалізації продукції в С(Ф)Г «Адоніс»

Основною методологічною проблемою економічного аналізу є вивчення впливу факторів на результати діяльності компаній. Висновки та рекомендації за результатами аналізу, а також точність прогнозів досліджуваних показників залежать від глибини, складності та точності вимірювання впливу факторів.

Загальні показники доходів і прибутку сільськогосподарських підприємств включають реалізацію продукції тваринництва і рослинництва, реалізацію іншої продукції (промислової продукції і матеріальних цінностей, паралельно виконуваних робіт і послуг), а також результати від інших видів діяльності.

Більшу частину прибутку С(Ф)Г «Адоніс» отримує від реалізації сільськогосподарської продукції. Тому основна увага аналітиків має бути зосереджена на вивченні причин і факторів зміни цього показника.

Підприємство оцінює рівень рентабельності шляхом порівняння результатів діяльності у 2022 звітному році з базовим періодом – 2020 р. На діаграмі (рис. 2.7) показано аналітичне вирівнювання рівня прибутковості С(Ф)Г «Адоніс».

Параметр лінійного тренду вказує на тенденцію до зниження рівня прибутковості.

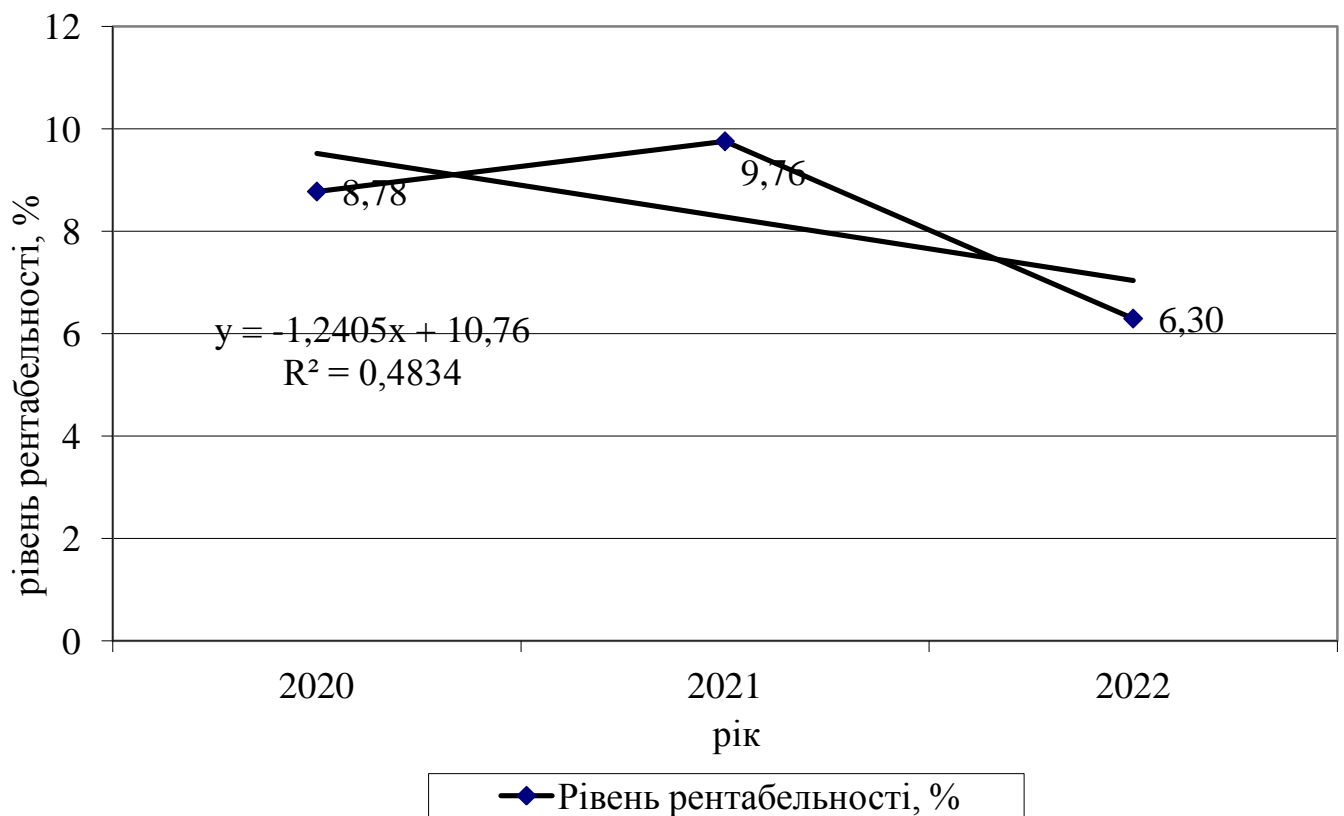


Рис. 2.7. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності в С(Ф)Г «Адоніс»

Основну частину прибутку підприємство отримує від реалізації продукції за договорами та підрядами. Загальний розмір прибутку від реалізації продукції залежить від впливу наступних факторів:

1) Обсяг проданої продукції, включаючи кількість продукції та її асортимент або структуру.

2) Ціна продажу.

3) Загальні витрати виробництва.

Обсяг продажів товару може позитивно чи негативно впливати на величину прибутку. Зі збільшенням обсягу реалізації прибуткової продукції пропорційно зростає і прибуток. Якщо товар є збитковим, рівень прибутку знижується зі збільшенням обсягу продажів.

Зміни доходу (виручки) від реалізації продукції та зміни натурального виробництва внаслідок рівня товарності визначаються виходячи із середньої ціни реалізації за звітний період. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.9. Середня ціна продажу умовно визначена як фактична ціна продажу за 2022 рік.

Таблиця 2.9

Розрахунок чинників впливу на зміну прибутку від реалізації продукції С(Ф)Г «Адоніс» за окремими видами сільськогосподарської продукції

Вид продукції	Обсяг реалізованої продукції		Ціна реалізації, грн.		Собівартість 1 т продукції, грн.		Зміна прибутку, тис. грн. с			
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	всього	в т.ч. за рахунок		
								обсягу	ціни	собівартості
Зернові культури	19081	33812	2698,0	3245,0	2045,0	2870,0	219,6	9619,3	18495,2	-27894,9
Насіння соняшнику	17055	22408	3956,0	4212,0	3270,0	3645,0	1005,6	3672,2	5736,4	-8403,0

У цілому в С(Ф)Г «Адоніс» сума прибутку від реалізації основних видів сільськогосподарської продукції у 2022 р. зросла проти рівня 2021 р. Приріст прибутку зумовлено зростанням цін реалізації та обсягу збуту.

Для достовірної оцінки діяльності С(Ф)Г «Адоніс» недостатньо знати абсолютну величину її передбачуваного прибутку, необхідна також інформація про

її прибутковість (рентабельність). Це означає, що вам потрібно вивчити відносні показники ефективності. Дохід від інвестованого капіталу, ресурсів і понесених витрат.

Тому з розвитком ринкових відносин виникла необхідність визначення системи показників рентабельності, що характеризують виробничу, комерційну та фінансову діяльність підприємства. Побудуємо аналітичну таблицю для порівняння темпів зростання (зниження) окремих груп показників прибутковості С(Ф)Г «Адоніс» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників рентабельності в С(Ф)Г «Адоніс»

Показник	2020	2021	2022
Рентабельність за повною собівартістю реалізованої продукції, %	8,78	9,76	6,30
% до 2020 р., в. п.	-	0,98	-2,48
Чиста рентабельність виручки від реалізації, %	8,07	8,89	5,92
% до 2020 р., в. п.	-	0,82	-2,15
Чистий прибуток	2458	2805	2047
% до 2020 р., %	-	114,12	83,28
Чистий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь	249,5	288,3	225,4
% до 2020 р., %	-	115,52	90,34

Результати наведеної таблиці свідчать, що діяльність С(Ф)Г «Адоніс» залишається прибутковою, але ефективність її діяльності зменшується. Найбільш прибутковим був 2021 рік, але вже у 2022 році показники рентабельності і доходності зменшуються.

2.3. Стан операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»

Метою операційного менеджменту є створення «контрольованої» виробничої системи шляхом реалізації конкретних заходів і процедур з метою досягнення ринкових результатів діяльності малих і середніх підприємств. Процес формування ефективної системи управління здійснюється на основі раціонального управлінського контролю та поєднання основних елементів і сторін діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу (фінансових, організаційних, ринкових, технологічних тощо).

Виробнича зона С(Ф)Г «Адоніс» відрізняється від виробничих площ інших компаній характером діяльності, що визначає операційні функції, та способом здійснення господарської діяльності. Виникаючі в результаті дії надання послуг і виробництва товарів для споживання в зовнішньому середовищі називаються операційними функціями, метою яких є створення будь-якого продукту (товарів, послуг). Ключові завдання операційного управління С(Ф)Г «Адоніс» наведено на рис. 2.8.

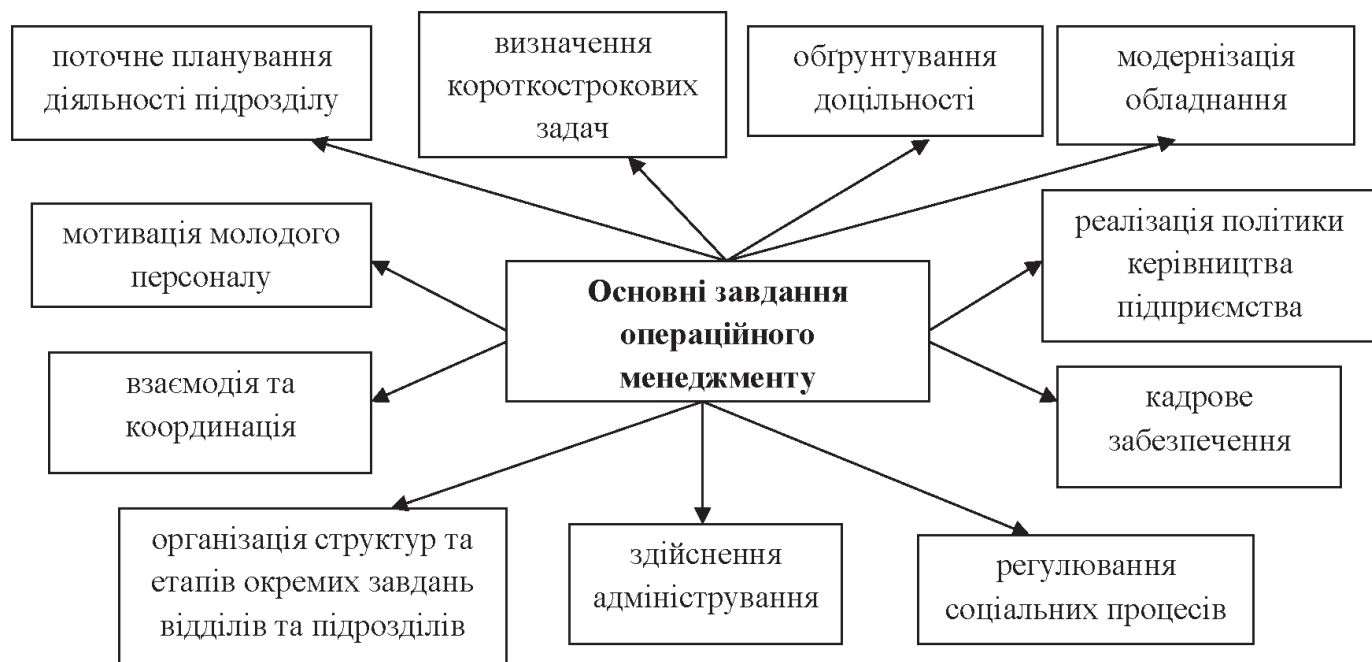


Рис. 2.8. Основні завдання операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»

Аналізуючи, існуючу операційну систему С(Ф)Г «Адоніс» можна виділити наступні її підсистеми.

Перша – головна підсистема (підсистема трансформації, перетворення, трансформації тощо), в якій відбувається процес безпосереднього створення продукції.

Далі йде допоміжна підсистема (підсистема підтримки). Вона не бере безпосередньої участі у виробництві кінцевої продукції чи наданні послуг, але виконує функції, необхідні для ефективної роботи підсистеми трансформації. Первинні результати цієї діяльності обробляються підсистемою трансформації, а вторинні результати потрапляють у зовнішнє середовище.

На третьому місці знаходиться підсистема управління операційною системою (підсистема планування і контролю), яка отримує інформацію від інших підсистем про поточну ситуацію і характер виконуваних операцій. Ця підсистема збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, обробляє цю велику кількість даних і приймає рішення щодо роботи підсистем обробки та постачання.

Операційна діяльність є важливим елементом розвитку будь-якої компанії, особливо малої та середньої компанії. Зрозумівши експлуатаційні характеристики С(Ф)Г «Адоніс», можна визначити та оптимізувати його робочу структуру. Операційний менеджмент займає центральне місце в системі управління компанією поряд з маркетингом, інвестиціями, фінансами та людськими ресурсами. Важливо підкреслити, що успіх організації з ефективним операційним менеджментом є важливим фактором зростання С(Ф)Г «Адоніс». Однак для С(Ф)Г «Адоніс» процес оцінки, впровадження та активації управлінського рішення може бути критичним і складним. Для того, щоб забезпечити С(Ф)Г «Адоніс» відповідними методами управління бізнесом, важливо розуміти важливі елементи, необхідні для того, щоб успішні бізнес-системи забезпечували відчутні переваги.

Тлумачення терміну «операційний менеджмент» означає управління господарською діяльністю на рівні управління конкретними функціями та процесами, побудованими з набору взаємопов'язаних операцій. Виходячи з вищесказаного, можна виділити основні ознаки операційного менеджменту. Операційний менеджмент є специфічним для конкретної організації та впливає на її визначення та здійснюється на оперативному рівні. Управління пов'язане з операційною діяльністю компанії.

Рішення повсякденних завдань операційної діяльності визначає функціональне навантаження на оперативне управління (наприклад, закупівля товарів, управління товарними запасами, формування товарного асортименту, проведення рекламних кампаній, укладання контрактів, транспортування, доставка, профілактичне обслуговування тощо).

Основні цілі операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс» реалізуються через маркетинг, інвестиції, людські ресурси та операційні функції.

Операційна система С(Ф)Г «Адоніс» дозволяє та формує межі операційного управління, які функціонують як функціональні поля. Відкрита незалежна система організації, яка об'єднує елементи та зв'язки для забезпечення задоволення потреб кінцевих користувачів у відповідних послугах і матеріальних благах, називається операційною системою.

Створення операційної системи С(Ф)Г «Адоніс» та управління нею здійснюють підпорядковані керівники, які забезпечують виробничий контроль матеріальних запасів, контроль якості сировини і матеріалів, технічного оснащення та вибір виробничого розвитку підприємства (напрямок спеціалізації, структуру виробництва).

За допомогою операційних стратегій і операційних програм здійснюється управлінський вплив на операційну діяльність С(Ф)Г «Адоніс». Систему заходів щодо забезпечення реалізації операційної стратегії називають операційною програмою. Операційна стратегія відрізняється від загальної стратегії компанії,

оскільки вона вужча за обсягом і стосується фактичної операційної діяльності компанії.

Операційні системи працюють відповідно до операційних стратегій і забезпечуються ефективністю оперативного управління, яке здійснюється за принципами системності та комплексності.

Відповідно до прийнятих стратегічних рішень створюється операційна система, тобто раціональне розташування технічних засобів. Процес, який складається з операцій, взаємопов'язаних у часі та просторі для перетворення ресурсу з входу на вихід, називається операційним процесом.

Операційна система компанії постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і реагує на зміни в ньому. Усі проблеми, з якими стикається С(Ф)Г «Адоніс», традиційно можна розділити на дві групи: професійні управлінсько-виробничі та економічні.

Проблеми професійного менеджменту: труднощі в організації праці; незрозуміння сутності процесу управління; неповний аналіз ефективності системи управління; проблеми у відносинах з персоналом; неправильно обраний стиль керівництва.

Виробничо-економічні питання: проблеми макросередовища; виробничі проблеми; питання про маркетинг, рекламу та продажі; фінансово-економічні питання; непрофесіоналізм персоналу.

До основних проблем професійного менеджменту відносяться труднощі в організації праці. До них належать: завдання погано сформульовані, їх вирішення вимагає багато часу; погане керівництво та координація; нечіткий розподіл завдань; проблеми з документообігом; рішення з другорядних тем; відсутність стратегічних цілей і місії організації; питання, пов'язані з делегуванням відповідальності; тенденція розглядати причини труднощів ззовні організації, а не зсередини; недооцінка серйозності помилки; менеджери не в змозі планувати альтернативи та

ефективно реалізовувати рішення; незнання методів аналізу ситуації та техніки управління.

Відсутність розуміння процесів управління призводить до погіршення ефективності управління компанією. У С(Ф)Г «Адоніс» залишається мало часу як на оперативні завдання, так і на корпоративну стратегію. Щодо працевлаштування, то помічник керівника – людина вільніша, він має час вирішувати проблеми, але не має необхідних повноважень. Обов'язки адміністраторів чітко не визначені. Неоднозначність у розподілі та формулюванні обов'язків, повноважень і правил взаємодії призводить до порушення процесу, протиріч і неузгодженості в процесі управління.

Інша проблема полягає в тому, що аналіз ефективності систем управління є неповним. Визначено що, 99% причин невідповідностей у С(Ф)Г «Адоніс» криються в проміжках між функціональними відділами, тому внутрішні перевірки в цих відділах можуть усунути до 1% недоліків.

Спроби змінити принципи побудови організаційної структури С(Ф)Г «Адоніс» практично відсутні. Матриці відповідальності, засновані на принципі поділу функцій, не відіграють жодної ролі в удосконаленні корпоративного управління або внутрішнього аудиту системи якості. У такій матриці зникають усі нюанси взаємовідносин між керівниками різних підрозділів. Реальність систем управління полягає в тому, що кожен керівник має власну думку про те, хто відповідає за досягнення тих чи інших результатів і хто саме і як аналізує ефективність системи управління.

Іншу групу організаційних проблем становлять виробничі проблеми. Основні обставини, що свідчать про наявність наступних проблем у С(Ф)Г «Адоніс»: зниження обсягів виробництва; якість продукції, що випускається, низька; неповне використання виробничих потужностей; неорганізована діяльність у співпраці з постачальниками; обмежені ресурси; відсутність сертифікованої системи якості.

Ще однією проблемною групою є відсутність систем маркетингу та продажів. Основні негативні чинники в цій групі: незнання реальних ринкових умов; нерівні умови гри; відсутність відгуків споживачів; частка ринку невелика; неоперативність отримання інформації про ринок збуту; розбіжності в вимогах контракту; затримка доставки товару.

С(Ф)Г «Адоніс» продають свою продукцію численним посередникам, не вказуючи в договорі всі необхідні для продукції характеристики або умови, на яких вона буде працювати. Невігластво кінцевого користувача відображається в скаргах і коментарях клієнтів. Більшість скарг пов'язані з відсутністю зворотного зв'язку з клієнтами, оскільки система управління не орієнтована на споживача.

Однією з основних груп проблем бізнесу є фінансово-економічні проблеми, до яких належать такі проблеми, як: відсутність зростання основних економічних показників; проблеми автоматизації фінансового обліку; високі витрати на позики; непрофесійно підготовлений бізнес-план; труднощі реалізації спільних інвестиційних проектів у виробництві.

Люди, які не мають можливостей для професійного та особистого зростання в організації, з меншою ймовірністю будуть лояльними до організації. Питання професіоналізму кадрів є актуальним для С(Ф)Г «Адоніс»: не вистачає знань, досвіду та навичок людських ресурсів; відсутність свободи і незалежності персоналу; недооцінка справжнього потенціалу співробітника; погані навички спілкування всередині організації; поведінка персоналу непослідовна.

Опитування стану оперативного управління, проведене в С(Ф)Г «Адоніс», дало наступні результати.

Ми дослідили вплив факторів конкурентного середовища на С(Ф)Г «Адоніс» і виявили, що найбільший вплив мали такі фактори:

- Науково-технічний прогрес – відсутність сучасного національного розвитку, спрямованого на ефективне управління виробництвом і підприємствами.

- Постачальники – погані відносини з постачальниками, несвоєчасна поставка та неналежна якість ресурсів.

- Ринок – потреби споживачів недостатньо вивчені, доступна високоякісна продукція європейських конкурентів і дешева продукція китайських виробників.

Крім того, дослідження виявило найпоширеніші проблеми, пов'язані з операційним менеджментом на С(Ф)Г «Адоніс». Це неефективне управління та застарілі методи управління операційною системою компанії, що призводить до перебоїв у виробництві, затримки поставок та високої собівартості продукції

На основі аналізу проблеми С(Ф)Г «Адоніс» визначено проблемні зони операційного менеджменту та створено карту проблем. Карту проблем забезпечують аналіз ситуації та показують «больові точки» операційного менеджменту компаній, де виникає більшість проблем. На наступній діаграмі показана карта операційного управління компанією. 2.9.

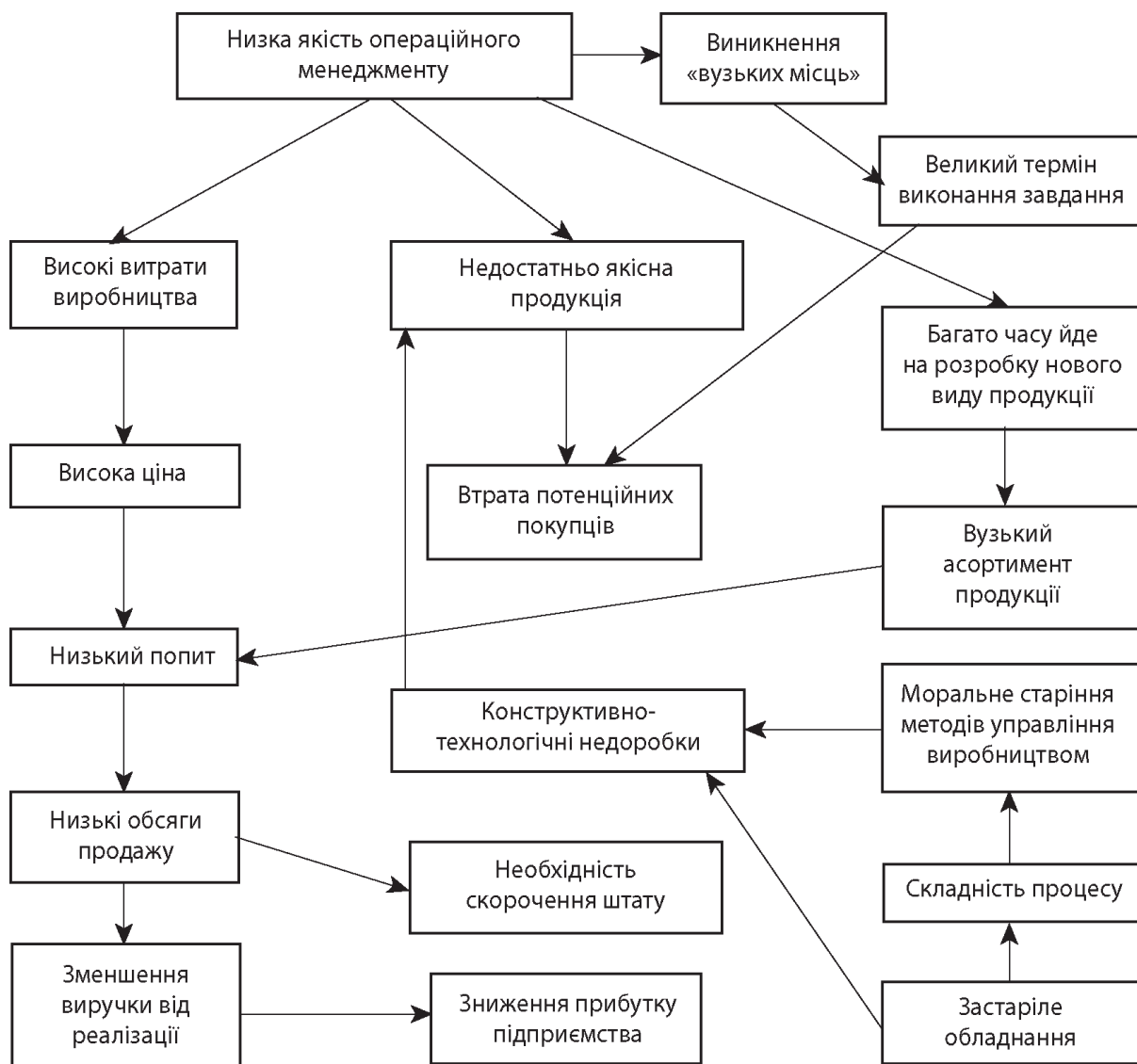


Рис. 2.9. Карта проблем операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»

Для вирішення вищезазначених проблем в оперативному управлінні С(Ф)Г «Адоніс» в першу чергу необхідно запровадити передові методи та системи управління операційною системою, адаптовані до реалій України.

Після виявлення проблем операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс» побудуємо «дерево цілей» з визначеними напрямками вирішення даних проблем (рис. 2.10).

Підвищення якості операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»



Рис. 2.10. Дерево цілей підвищення якості операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»

Аналізуючи ситуацію управління операційними процесами С(Ф)Г «Адоніс», ми беремо до уваги основні проблеми, з якими стикається підприємство в конкурентному середовищі (постачальники, споживачі, конкуренти, науково-технічний прогрес) та всередині операційної системи компанії, і на цій основі складено карту проблем, здійснено аналіз предметної області та визначено шляхи вирішення цих проблем.

Висновки розділу 2

1. Основним напрямком виробництва С(Ф)Г «Адоніс» є рослинництво, тобто вирощування зернових та насіння соняшнику. Напрямок спеціалізації компанії можна визначити як олійно-зерновий. Негативною тенденцією можна вважати зниження рівня рентабельності на 2,48 відсотка у 2022 році порівняно з рівнем 2020 року. Тому можна сказати, що С(Ф)Г «Адоніс» має тенденцію до зниження ефективності діяльності. Хоча підприємство отримує прибутки, витрати зростають випереджаючими темпами, що і обумовило зниження прибутковості

2. С(Ф)Г «Адоніс» отримують більшу частину доходу від продажу зернових та насіння олійних культур. Найбільшу питому вагу в структурі посівів займали зернові культури – 56,7%, при цьому за 2020-2022 роки частка посівів зросла на 5,0 в.п. Загальне виробництво основних видів сільськогосподарської продукції у 2022 році зросло порівняно з попереднім роком завдяки підвищенню рівня врожайності.

3. Основним джерелом доходу С(Ф)Г «Адоніс» є дохід від реалізації продукції, який зростає. Його абсолютне значення у 2022 році порівняно з 2020 роком зросло на 4 094 тис. грн або на 13,44%. Проте як прибутки, так і доходи С(Ф)Г «Адоніс» падають. Діяльність С(Ф)Г «Адоніс» продовжує бути прибутковою, але ефективність діяльності знизилася. 2021 рік був найприбутковішим, але вже у 2022 році показники рентабельності та прибутковості знижуються.

4. Проведена оцінка сучасного рівня операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс» виявила проблемні зони операційного менеджменту підприємства. Це не ефективне управління та застарілі методи управління операційною системою компанії, що призводить до перебоїв у виробництві, затримки поставок та високої собівартості продукції. На цій основі складено карту проблем, здійснено аналіз предметної області та визначено шляхи вирішення цих проблем.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ С(Ф)Г «АДОНІС»

3.1. Формування моделі якісного операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»

Аналіз стану та діяльності С(Ф)Г «Адоніс», а також вивчення наукових статей та літературних джерел показують, що модель якісно функціонуючого сільськогосподарського підприємства в конкурентному середовищі має базуватися на сучасних операційно-системних підходах до управління. Координація виробництва в поєднанні з операційними пріоритетами, такими як принципи 5S, принцип «точно вчасно», теорія обмежених систем, терміни виконання замовлення, надійність доставки та здатність компанії реагувати на зміни попиту покращує взаємодію з більш важливими елементами конкурентного середовища операційних систем, такими як постачальники, споживачі продукції та науково-технічні досягнення в області управління операційними системами. На основі проведених досліджень створено якісну модель оперативного управління С(Ф)Г «Адоніс» в конкурентному середовищі (рис. 3.1).

Якісна модель операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс» складається з наступних елементів:

Система «точно вчасно» є важливою частиною моделі. Це протидіє впливу більшості факторів конкурентного середовища операційної системи, покращуючи взаємодію. До таких факторів відносяться: постачальники (оптимізація співпраці з постачальниками, точне планування кількості необхідних ресурсів, точні умови доставки, зниження витрат, пов'язаних із закупівлею необхідних ресурсів); ринок (виробництво стає більш орієнтованим на попит, покращується якість, скорочується час обробки замовлень, покращується обслуговування та взаємодія зі споживачами, досягаються конкурентні переваги над конкурентами); науково-технічний прогрес

(удосконалення технологій підприємства, сприяння дослідженням і впровадженню інновацій, а також заохочення підприємств до постійного вдосконалення систем управління операційними системами).

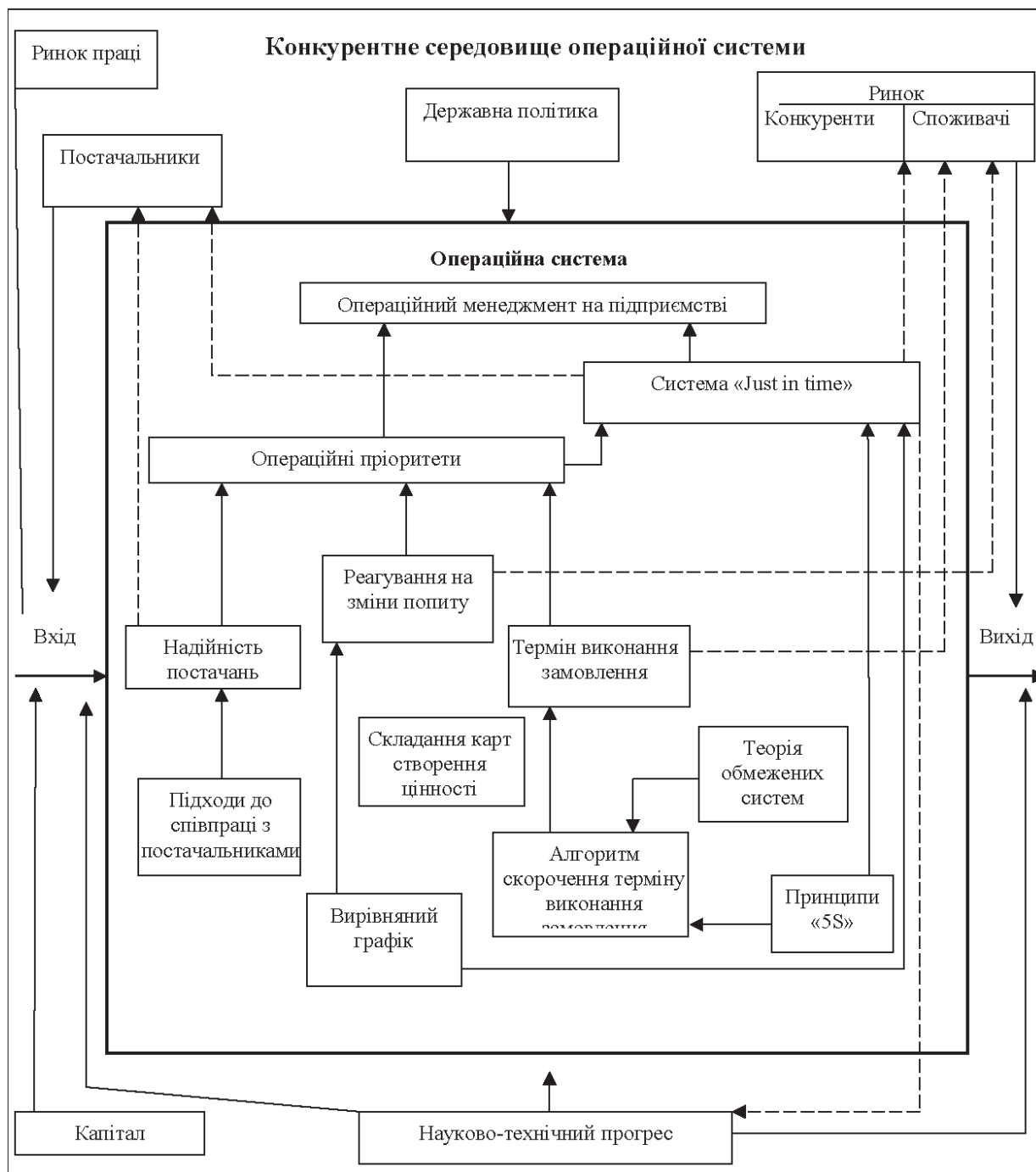


Рис. 3.1. Пропонована схема організації якісного операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс»

Пропонована модель забезпечує стабільне зовнішнє середовище (конкурентне середовище) і вимагає: участь усіх працівників; фундаментальні дослідження; економічний розвиток; постійне вдосконалення; загальний контроль якості.

У якісній моделі управління бізнесом дуже важливим є застосування принципів «5S», системи організації та впорядкування робочого місця. Виявляє та вирішує проблеми та вузькі місця на місці, допомагаючи впроваджувати операційні пріоритети з використанням принципів «5S».

Принципи «5S» включають такі елементи:

«Класифікація» - чіткий розподіл речей на потрібні та непотрібні та виключення останніх.

«Підтримання порядку» – організація виробничого процесу так, щоб ви могли швидко та легко знайти та використовувати те, що вам потрібно.

«Чистота» – утримуйте робоче місце в чистоті та порядку.

«Стандартизація» є необхідною умовою дотримання перших трьох правил: встановлення чітких процедурних правил і стандартизація роботи.

«Удосконалення» – перехід від стандартизації до вдосконалення, виховання звички правильно виконувати встановлені технічні правила, процедури та операції.

Цілі, які переслідуються впровадженням принципів «5S»: зменшення виробничих втрат; підвищення рівня якості продукції та зменшення не якісної продукції; створення комфортного психологічного середовища та стимулювання трудової мотивації; підвищення продуктивності праці (що, у свою чергу, призводить до збільшення прибутків для компаній, що, у свою чергу, призводить до підвищення рівня доходу для працівників) .

Другий ключовий елемент моделі тісно пов'язаний із системами «точно вчасно» та стосується операційних пріоритетів. Перш за все, вам необхідно зосередитися на реалізації наступних пріоритетів:

Час виконання замовлення. У деяких сегментах ринку здатність С(Ф)Г «Адоніс» постачати продукцію або надавати послугу швидше, ніж її

конкуренти, є найважливішою передумовою успіху в конкурентному середовищі, тобто потрібно скоротити терміни виконання замовлення. Цей операційний пріоритет спрямований на покращення взаємодії з елементами конкурентного середовища, такими як ринок, шляхом задоволення запитів споживачів і виконання замовлень швидше, ніж конкуренти.

Для цього ми спочатку проводимо комплексний аналіз умов виробництва (потужності, стану системи, наявності працівників та їх кваліфікації, ресурсів і матеріалів), виявляємо вузькі місця і на основі цього визначаємо приблизний обсяг виробництва.

З цією метою пропонується використовувати Теорію систем обмежень (THS), техніку, яку можна використовувати в корпоративних операційних системах. Вона заснована на виявленні та управлінні ключовими межами системи, які визначають успіх і ефективність усієї системи. Важливою особливістю цієї концепції є те, що спроба розглянути лише деякі аспекти системи дає набагато більший вплив, ніж спроба одночасно вплинути на всі чи більшість проблемних областей системи. TOS - це філософія бізнесу, спрямована на збільшення швидкості обробки замовлень і отримання прибутку для будь-якої компанії. Ця швидкість завжди обмежена. Підхід теорії обмежень базується на виявленні цього обмеження та управлінні ним для збільшення рівня отримання прибутку. Методологічно теорія обмежень полягає у пошуку обмежень, виявленні прихованих суперечностей управління, пошуку рішень та їх реалізації з урахуванням інтересів усіх учасників. Включає багато логічних інструментів, які дозволяють це зробити.

Також рекомендується використовувати наступний алгоритм, запропонований Е. Голдраттом, для скорочення часу виконання замовлення в поєднанні з принципами «5S» (це допомагає швидше виявити вузькі місця, покращити стандартизацію та можна скоротити час виконання замовлення): збільшити пропускну спроможність на вузьких ланках або оптимізувати виробництво у вузьких місцях, щоб уникнути перевиробництва та простою обладнання в інших областях.



Рис. 3.2. Схема оптимізації терміну виконання замовлення С(Ф)Г «Адоніс»

Якщо на попередньому кроці було видалено вузькі місця, перейдіть до кроку 1.

Крім того, на етапі аналізу виробництва ми рекомендуємо використовувати карти потоку вартості для візуалізації структури виробничого потоку та ефективнішого визначення вузьких місць і проблем на виробничому майданчику.

Value Stream Mapping (карти цінності потоку) – це інструмент, який дозволяє створити діаграму, що відображає ваші втрати. Цей метод дозволяє розглядати процес як серію взаємопов'язаних операцій і представляти потік майбутнього створення вартості. Картування потоку створення цінності базується на філософії вдосконалення. Вона пропонує привести загальний процес у порядок, перш ніж серйозно займатися перепроєктуванням окремих процесів. Удосконалення окремих процесів повинні працювати протягом усього процесу. Крім того, карти потоків забезпечують уніфіковане бачення ситуації, забезпечуючи розуміння та взаєморозуміння.

Аналізуючи економічний потік створення вартості, ви повинні визначити наступні характеристики та скорочення часу виконання замовлення:

Гнучкий процес, здатний швидко реагувати на мінливі потреби споживачів, в першу чергу покриває необхідність розширення асортименту продукції. Чи може цей процес створити будь-яку частину в будь-який час?

Короткий час обробки замовлення – період від моменту, коли споживач розміщує замовлення, до виробництва та доставки продукту.

Зв'язок безперервного потоку з процесами видобутку матеріалів.

Чи є петлі в ланцюжку вартості, сфери, де неможливо організувати збалансований потік? Такі цикли викликані обмеженнями, вбудованими в процес.

Визначити потік інформації в потоці вартості внутрішніх споживачів (наступне завдання).

Розуміти потреби споживачів. У системі вилучення споживач (наступна дія) вирішує, що і коли робити. Ви повинні визначитися: з необхідним темпом роботи (часом), кількістю та асортиментом.

Частиною потоку та циклу створення цінності є процес, який задає темп (відповідно до часу доби), який визначає швидкість усіх інших операцій.

Можна виділити вісім основних типів втрат, які необхідно усунути, щоб скоротити час виконання замовлення: дії та витрати, які не додають вартості ні в процесі виробництва, ні при комерційній реалізації. Ці втрати можуть виникнути не тільки на виробничій лінії, але й під час розробки продукту, прийому замовлення та надання послуг.

Основні види втрат, які притаманні С(Ф)Г «Адоніс»:

Перевиробництво. Виробництво продуктів, на які немає замовлень, призводить до надлишкових запасів, що призводить до втрат, таких як зайва робоча сила, місце для зберігання та витрати на транспортування.

Марна трата часу. Це ситуація, коли працівник, спостерігаючи за роботою автоматизованої системи, чекає наступного завдання, інструменту, деталі тощо, нічого не роблячи. Або він може не працювати через нестачу запчастин, затримки обробки, простої обладнання або брак потужності.

Непотрібний транспорт і подорожі. Це вимагає транспортування незавершеного виробництва на великі відстані, що призводить до неефективності транспортування та транспортування матеріалів, деталей і готової продукції до складів.

Надмірні втрати операційного часу. Це зайві операції при виробництві продукції, неефективні втрати часу через невідповідні конструктивні рішення, які викликають непотрібні рухи і призводять до появи помилок. Втрати через надмірні вимоги до якості.

Надлишок запасів. Це означає, що надлишок сировини, незавершеного виробництва або готової продукції призведе до збільшення термінів обробки замовлення, призведе до старіння продукції та пошкодження готової продукції, витрат на транспортування та доставку, зберігання, затримки та затримки. це так. Крім того, надмірні запаси перешкоджають виявленню таких проблем, як дисбаланс виробництва, затримки доставки, дефекти, простой обладнання та тривалі зміни конфігурації.

Додатковий рух. Будь-які дії, які працівники не повинні виконувати під час роботи, наприклад: шукати те, що їм потрібно, тягнутися до інструментів і деталей і сортувати продукцію.

Виготовлення бракованої продукції та усунення браку. Ремонт, модифікація, утилізація, заміна або перевірка продуктів є марною тратою часу та зусиль.

Невикористаний творчий потенціал співробітників. Час, ідеї, навички, можливості для вдосконалення та досвід втрачаються через не уважне ставлення до співробітників.[4]

Наступним операційним пріоритетом є «безпека постачання». С(Ф)Г «Адоніс» необхідно співпрацювати з постачальниками або знаходити більш надійних постачальників, надавати своєчасну точну інформацію про те, коли потрібні запчастини та сировина, і створювати резервні запаси. Орієнтуйтеся на середній фактор постачальників у конкурентному середовищі.

У рамках нового мислення менеджменту велике значення приділяється вибору компонентів, сировини, постачальників матеріалів і всієї організації доставки. У рамках традиційного підходу до організації виробництва основні зусилля керівництва в цій сфері найчастіше спрямовуються на пошук найбільш доступного джерела сировини, матеріалів або напівфабрикатів. Вони намагаються будь-якими способами змусити субпідрядників конкурувати.

Менеджери найчастіше вибирають той чи інший тип взаємовідносин з постачальниками, враховуючи наступні фактори: особисті схильності керівника (комусь легко будувати партнерські відносини, комусь не нелегко); конфігурація ринкових сил; особисті симпатії та антипатії керівника або представника постачальника; збільшується кількість товарів, що купуються, а терміни доставки скорочуються.

При аналізі та виборі постачальника слід звернути увагу на такі фактори: ступінь монополії ринку; кількість можливих постачальників; наявність дефіциту зумовлена різними причинами та взаємозв'язком між попитом і пропозицією; політичний ризик; можуть виникнути форс-мажорні ситуації; географічне розташування наших постачальників і ризику, пов'язані з їх географічним розташуванням; інші загрози, які можуть призвести до перебоїв у постачанні.

Виберіть партнерство у відносинах з постачальниками на основі стратегічного аналізу постачальників матеріалів. Для некритичних матеріалів - типові відносини. А коли йдеться про матеріали, які, як і основні матеріали, мають проблеми з постачанням, чіткого рішення немає. Підбір проводиться індивідуально в кожному конкретному випадку.

Сучасні підходи до роботи з постачальниками включають:

- зниження вартості сировини та матеріалів, але без негативного впливу на якість або терміни доставки;
- формування довгострокових відносин з багатьма постачальниками;

- створюючи для них гарантований ринок, такий собі аналог довгострокової системи контактів, конкуренція є не глобальною, а лише одним із інструментів стратегічного планування, тобто найбільш ефективного перерозподілу привілейованих ресурсів або розподілу замовлень. Субпідрядники одночасно гарантують високу якість, своєчасну поставку, гнучкість виробництва та низькі витрати.

У середині виробництва «система живлення» доповнюється системою постачання сировини, матеріалів і заготовок, що дозволяє мінімізувати час переходу від одного технічного або виробничого завдання до іншого.

Ці заходи підвищують ефективність співпраці з постачальниками, що призведе до економії витрат у майбутньому за рахунок зменшення складських площ і витрат на зберігання матеріалів та сприятиме подальшій реалізації принципу «точно вчасно».

Операційним пріоритетом є «реагування на попит». На багатьох ринках здатність реагувати на мінливі вимоги є найважливішим фактором конкурентоспроможності компанії. Коли попит на продукт високий і постійно зростає, економія на масштабі виробництва спричиняє постійне зниження витрат виробництва, а капіталовкладення в нові технології легко окупаються. Коли попит починає падати, компаніям доводиться скорочувати виробництво і, як наслідок, стикатися зі складною проблемою скорочення персоналу та активів. З цих причин здатність компанії швидко та належним чином реагувати на довгострокові тенденції ринкового попиту є ключовим елементом її операційної стратегії.

Для ефективного задоволення попиту ми рекомендуємо використовувати «збалансований графік» при плануванні обсягів виробництва. Це значно збільшує швидкість виробництва та дозволяє краще реагувати на зміни попиту.

У контексті ощадливого виробництва цей термін означає «послідовне поєднання продуктів протягом певного періоду часу», щоб кожен товар можна було виробляти щодня (або навіть кожні кілька годин). Ідея полягає в тому, щоб

виробляти продукцію в невеликих кількостях і наблизити обсяг виробництва до реального попиту на продукцію. Створення абсолютно безперебійного виробничого процесу вимагає великої гнучкості та оперативності в реагуванні на зміни споживчого попиту. Постійно мінливий попит створює багато проблем для потоків створення вартості. Ресурси повинні бути адаптовані до потреб, що постійно змінюються. Однак для С(Ф)Г «Адоніс» попит не змінюється відразу, тому використання «рівневого планування» для планування виробництва не потребує значних змін або витрат.

Коли попит різко коливається, вам потрібно збільшити запаси, щоб не відставати. Тому необхідно підтримувати надлишок ресурсів, розрахований на пік попиту, і підтримувати недовикористання ресурсів у періоди спаду. Зміни споживчого попиту під час останньої транзакції збільшуються з кожною транзакцією та поширюються на весь потік створення вартості. Особливо це стосується віддалених процесів або постачальників. У такій ситуації зробити стандартизовану роботу стає практично неможливо. Робота має бути рівномірно розподілена між операціями, враховуючи тривалість циклу на основі швидкості споживчого попиту. Коригування вносяться в інтересах внутрішньої стабілізації ланцюжка вартості, а також поширюються на зовнішніх постачальників.

Координація вимагає ідеального часу та гнучкості для забезпечення регулярного випуску невеликих партій продукції. Координація вимагає рівномірного розподілу роботи та рівномірного поєднання видів роботи. Вирівнювання асортименту продукції означає, що протягом дня виробляється менша кількість кожного виду продукції, і обладнання має бути відповідно налаштовано. Якщо процес реконфігурації не стандартизований, часті реконфігурації призведуть до втрат і зриву графіків. З точки зору економічного виробництва, однак, доцільно зменшити розмір партії та в той же час скоротити час реконфігурації.

Коли попит на продукт стабільний, вирівнювання впливає на всі процеси для стандартизації кількості ресурсів, тим самим значно спрощуючи планування та

управління. Компоненти операційної моделі управління якістю тісно пов'язані між собою і повинні розвиватися поступово, починаючи з реалізації операційного пріоритету «скорочення часу виконання замовлення» до впровадження концепції «ощадливого виробництва».

3.2. Впровадження цифровізації на окремі стадії виробничого процесу в С(Ф)Г «Адоніс»

Виробництво сільськогосподарської продукції є складним процесом землеробства. Проблема створення оптимальних умов для розвитку сільськогосподарських культур (якісний обробіток ґрунту, внесення добрив у необхідній кількості, забезпечення оптимальної вологості ґрунту тощо) була і залишається актуальною проблемою, яка значно зростає при відповідному виробництві високоякісної продукції. сільськогосподарської продукції при мінімальних витратах матеріальних, трудових, інформаційних, природних ресурсів тощо. Цього можна досягти шляхом використання сучасних методів управління, механізації та автоматизації виробничих процесів з використанням інноваційних цифрових технологій.

У розширеному відтворювальному циклі виділяють три основні стадії, характерні для всього виробництва, в тому числі і для С(Ф)Г «Адоніс».

- закупівля (заготівля) – перший процес у циклі закупівлі необхідної робочої сили та інших засобів виробництва у постачальників;

- виробництво – здійснюється за технологічними процесами, в результаті чого отримують продукцію для подальшої переробки та реалізації.

- продажі (збут) – процес доставки готового продукту покупцеві або клієнту.

Цифровізація має великий вплив на всі етапи виробництва. Використання сучасних цифрових інтернет-технологій потребує значних фінансових зусиль, оскільки на етапі закупівель використовуються різноманітні онлайн-сервіси,

мобільні платформи та спеціальні сільськогосподарські цифрові платформи для пошуку постачальників (сировини, насіння, засобів захисту рослин). Тому лише від обізнаності та активності відповідальних за процес закупівель залежить ефективність використання цифрових технологій та можливість економії ресурсів компанії на етапі закупівель.

Придбати продукцію відповідно до ваших виробничих потреб можна за допомогою сучасних онлайн-сервісів та платформ для пошуку найкращих цінових пропозицій на насіння, засоби захисту рослин, запчастини до сільськогосподарської техніки тощо. Наприклад, платформа zakurki.prom.ua, яка дозволяє ефективно відстежувати ціни та закуповувати продукцію за різними напрямками, в тому числі для потреб агропідприємств, надає найкращі цінові пропозиції та умови доставки продукції від конкретних постачальників. Це означає, що завдяки ідентифікації можна досягти значної економії при створенні робочих місць

Сучасні цифрові технології мають суттєвий (іноді драматичний) вплив на процеси сільськогосподарського виробництва. Давайте тепер проаналізуємо вплив цифровізації на виробничі процеси. Плацдарм для використання сучасних технологій величезний, оскільки існує безліч напрямків впровадження інноваційних процесів виробництва та управління.

Проаналізовано напрямок впливу сучасних цифрових технологій на різні етапи виробництва рослинної продукції С(Ф)Г «Адоніс» та охарактеризуємо загальний синергічний ефект (рис. 3.3).

Вплив цифрових технологій на виробничі процеси рослинництва С(Ф)Г «Адоніс» відбувається через можливість впровадження сучасних цифрових інструментів в окремі технічні та бізнес-процеси. Технічні процеси в рослинництві - це комплекс агротехнічних заходів, які проводяться в певній (оптимальній) послідовності в необхідних агротехнічних умовах з метою забезпечення найбільш сприятливих умов для росту сільськогосподарських культур, тобто формування високої продуктивності. Сучасні «інтенсивні» технології, що забезпечують високі

врожаї сільськогосподарських культур, базуються на використанні результатів сільськогосподарської науки (селекція та виробництво насіння), технології (матеріально-технічні засоби) і систем управління високоефективним сільськогосподарським виробництвом.



Рис. 3.3. Використання цифрових технологій на окремих етапах операційної діяльності С(Ф)Г «Адоніс»

Для визначення впливу цифрових технологій на виробничий процес рослинництва проаналізовано основні етапи (складові) сучасного землеробства: агротехнічну організацію виробництва та формування системи сівозмін. Усі інші елементи цих методів виходять за рамки цього. Ефективність конкретної культури залежить від обробітку ґрунту, внесення добрив, систем захисту тощо; системи обробітку ґрунту (основний посів, передпосівний, передпосівний); системи внесення

добрив (органічні добрива, мінеральні добрива та ін.); системи боротьби з бур'янами, хворобами та шкідниками сільськогосподарських культур; заходів захисту ґрунту від водної та вітрової ерозії; системи насінництва та використання високоврожайних сортів, гібридів і культур відповідно до природних умов.

Ці напрямки розвитку є пріоритетним напрямком впровадження цифрових технологій у виробництво продукції рослинництва в умовах С(Ф)Г «Адоніс». Це дозволить у найближчому майбутньому збільшити обсяги виробництва, підвищити якість, знизити собівартість продукції, прискорити окупність інвестицій тощо. Згідно з проведеними дослідженнями, цифровий розвиток сільськогосподарського виробництва в рослинництві передбачає освоєння С(Ф)Г «Адоніс» зберігаючих технологій та технології точного землеробства, які дозволяють їм покращити захист ґрунту, інноваційну силу та конкурентоспроможність певної технології та сприяють покращенню структурного та соціального середовища.

Враховуючи значні фінансові обмеження С(Ф)Г «Адоніс» та відносно високе використання коштів, розвиток галузевих цифрових інновацій потребує найбільш ефективних методів «вироснування» рослинництва. Методи точного землеробства передбачають чітке визначення агрохімічних і агрофізичних властивостей поля, створення електронних карт відповідних показників і рецептуру пестицидів з урахуванням різних потреб посівів на окремих ділянках поля. Обов'язковою умовою для використання є те, що пристрій має бути точно налаштований відповідно до системи GPS. Виходячи з розробок у цьому напрямку, вже зараз можна механізувати обробіток ґрунту, внесення добрив, посів і захист посівів без участі операторів, які працюють з тракторами та комбайнами.

Впровадження технологій точного землеробства в практичну діяльність С(Ф)Г «Адоніс» є відправною точкою процесу цифровізації. Точне землеробство вимагає поділу полів на зони господарювання з єдиними характеристиками, причому тип ґрунту є найважливішим критерієм, який значною мірою визначає економічний потенціал окремих полів. Практики Smart Farming Company стверджують, що точне

землеробство стане доступним і ефективним на площах від 500 га, і зараз близько 30% господарств поступово переходять на технології точного землеробства. Однак вони зазначають, що вони зазвичай обмежуються однією агротехнологією. Автопілот або індикатор курсу, щоб уникнути дублювання або пропусків у полі – ця система використовує автоматичний паралельний хід, щоб рухати сам трактор, не наступаючи на рослини.

Програма впровадження технологій точного землеробства в С(Ф)Г «Адоніс» включає поступове виконання наступних дій: По-перше, розробити чіткий план реагування, який містить опис процесів, які необхідно оптимізувати, і хто що буде робити. Далі розробіть алгоритм вимірювання результату. Експерти зазначають, що першим кроком у точному землеробстві є паралельна робота. Для цього потрібно придбати автопілот і індикатори з кінематичними сигналами реального часу (РТК) або без них (сервісна або спеціальна станція РТК є другорядною). Базова станція РТК – це пристрій, який посилає сигнал корекції для підвищення точності традиційного GPS позиціонування (визначення координат) до 2,5 см. Надані параметри допомагають уникнути певних проблем, таких як пропуски та дублювання. Проте головним завданням точного землеробства є паралельна робота. Перевірена паралельна робота майже повністю усуває вищезазначені проблеми, знижуючи витрати та вимоги до обладнання та прискорюючи роботу на місці.

За розрахунками, якщо сигнал потребують одночасно більше 5 сільськогосподарських машин, то вигідніше встановити власну станцію (радіус сигналу близько 30 км). Якщо він нижчий, доцільніше скористатися відповідним сервісом. Застосування паралельної операції в стандартному обробітку ґрунту, яку можна проводити навіть на вільних сигналах завдяки усуненню перекривань і пропусків, вже призвело до значної економії витрат, таких як знос сільськогосподарської техніки, час виконання супутніх операцій, паливо, мастила та ін.

Найпростішим варіантом цифрового землеробства, який можна використовувати на наступному етапі агровиробництва (посіви), є можливість відключення секцій перекриваючої частини сівалки. Якщо цю техніку використати правильно, зберігається принаймні 2-3% насіння (якщо поле неправильної форми, цей варіант економить до 5% насіння). Тому окупність інвестицій цієї технології є відносно короткостроковою і прямо пропорційно залежить від земельних запасів підприємства.

І важливо не лише зберегти насіння, а й отримати більш рівномірні та дружні сходи, підвищити продуктивність праці шляхом сівби в оптимальних агротехнічних умовах та заощадити внесені під час сівби добрива. Також важлива можливість отримати точні дані для списання ТМЦ не нормами, а за фактичним даними. Крім того, при переобладнанні є можливість встановити вдосконалену посівну техніку, що підвищує якість і швидкість посіву. Збільшення врожайності за рахунок покращення розподілу зерна в ґрунті не враховано.

Наступним кроком стане використання методів точного землеробства, комплексу систем протидії бур'янам, хворобам і шкідникам сільськогосподарських культур. Це не тільки економить витрати на засоби захисту рослин (ЗЗР), але й зменшує пошкодження рослин від подвійного збирання, що зрештою впливає на врожайність. Автоматичне відключення секції розпилення економить від 10 до 20% ЗЗР залежно від геометрії та топографії поля. А в полі обприскувачі без автопілота чи міжряддя можуть витоптати до 3% урожаю.

Найскладнішим елементом практичного застосування технології точного землеробства є внесення добрив. Це пояснюється тим, що ця частина процесу виробництва рослин потребує значної кількості ресурсів. Модифікувати наявне обладнання С(Ф)Г «Адоніс» для диференційованого внесення добрив дуже складно, а ефективніше придбати нові машини, але це дуже дорого для виробників. Ефективність внесення добрив залежить не лише від використання цифрових

технологій, а й від багатьох факторів, серед яких, зокрема, техніка та час внесення добрив, тип добрива та технологія вирощування, яку використовує компанія.

Проведене дослідження показало, що частка мінеральних добрив під окремі культури залежить як від біологічних, так і від хімічних властивостей пестициду ґрунту, тому розраховувати норми внесення добрив необхідно за даними аналізу пестицидів. Після аналізу пестицидних властивостей ґрунту складається карта (сітка) вмісту мікро та макроелементів. Вміст мікро- і макроелементів може істотно відрізнятись в межах одного поля, а на ділянках з різною структурою ґрунту також різні норми внесення добрив. Враховуючи вищевикладене, внесення добрив за допомогою методів точного землеробства потребує не лише наявності відповідної техніки та техніки, але й необхідності складання карт полів з урахуванням агрохімічних властивостей ґрунту. Є можливість поєднати цифрові технології з реальними даними з окремих сфер, щоб ефективно використовувати наявні ресурси компанії.

Вирішальним фактором створення справжнього «точного землеробства» в рамках С(Ф)Г «Адоніс» є наявність відповідного парку сільськогосподарської техніки. Куплені інструменти та цифрові «гаджети» не дадуть бажаних результатів трансформації. Виробництво неможливо без найновішої підтримки цих пристроїв. Найбільший виклик для С(Ф)Г «Адоніс» на шляху до цифрового «точного землеробства» - чітко визначити, які технології та цілі найбільше потрібні, і придбати відповідне обладнання, враховуючи наявне обладнання та фінансові можливості. Ми віримо, що лише комплексний підхід до впровадження цифрових технологій може досягти очікуваних економічних результатів.

Актуальні проблеми впровадження цифрового «точного землеробства» пов'язані з конкретними стандартами, рекомендаціями, індивідуальними вимогами до систематизації елементів точного землеробства та порядку їх впровадження в межах обмежень окремих суб'єктів господарювання. На практиці досвід впровадження елементів точного землеробства часто базується на порадах

керівників концесійних компаній, які впроваджують певні технології та «сприяють» придбання тих чи інших цифрових помічників. Проте зрозумілим є бажання таких менеджерів збільшити продажі окремих елементів точного землеробства без системного усвідомлення кінцевої необхідності та доцільності придбання конкретних цифрових інструментів.

Підсумовуючи, наведемо пропоновану схему використання цифрових помічників у процесі виробництва в С(Ф)Г «Адоніс» (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Засоби цифровізації у операційній діяльності С(Ф)Г «Адоніс»

Детальний опис складових кожного технологічного процесу вирощування сільськогосподарських культур допоможе зрозуміти необхідність використання цифрових технологій на кожному етапі технологічного ланцюжка. Детальна пропозиція елементів технологічного процесу вирощування сільськогосподарських культур (де доцільно використання цифрових технологій) має на меті розробку практичної стратегії поступового впровадження точних агротехнологій у практичну діяльність С(Ф)Г «Адоніс». Враховуючи швидкий розвиток агротехніки, представлена картина є неповною. Бо перелік нових технологій та можливостей їх використання в технологічному процесі вирощування сільськогосподарських культур з кожним днем поповнюється. Тому з часом складові технологічних процесів можуть доповнюватися окремими елементами цифрової техніки.

Використання С(Ф)Г «Адоніс» цифрових програмних продуктів і послуг має значний вплив на рослинництво (рис. 3.5).



Рис. 3.5 Основні засоби цифровізації, які рекомендовано використовувати в С(Ф)Г «Адоніс»

За допомогою вищезазначених програмних продуктів і послуг в С(Ф)Г «Адоніс» можуть працювати та виконувати технічні операції та процеси управління більш обґрунтовано, своєчасно та збалансовано, враховуючи обсяг інформації, доступної із супутників: контроль, метеорологічні показники, системи управління сільським господарством тощо. Програмне забезпечення для виробничо-управлінської діяльності посилює інформаційний елемент управління та підвищує ефективність всієї системи управління компанією. Забезпечення С(Ф)Г «Адоніс» високоякісною аналітикою не тільки підвищує прибутковість, але й дозволяє приймати оптимальні бізнес-рішення на операційному та стратегічному рівнях.

Супутниковий моніторинг - це онлайн-спостереження за змінами стану посівів протягом вегетаційного періоду. Дані збираються за допомогою супутникових знімків окремих полів, що дозволяє відстежувати позитивні та негативні зміни в розвитку посівів. Супутниковий моніторинг вимагає чітких координат поля.

Агрофірма (замовник) може надіслати свої координати поля інсталятору (спеціалізованій компанії) через телефон, планшет, GPS або додатки Google. Earth Pro вимагає від вас вибрати поля, підписати, зберегти та надіслати дані через повідомлення Viber або електронну пошту. Вартість послуг супутникового моніторингу з аналізом стану посівів становить у середньому 50 грн/га.

Польовий моніторинг – тривалий процес, який вимагає багато часу та відповідних знань. Суть супутникового моніторингу полягає в аналізі стану рослин за результатами супутникових знімків. Пролітаючи над конкретною місцевістю і роблячи якісні фото, супутник захоплює необхідну ділянку поля. Коли агрономи оглядають рослини на полі, важко охопити все поле з висоти пташиного польоту. А оскільки брак інформації означає потенційну втрату бізнесу, фермери все частіше звертаються до послуг супутникового моніторингу, які виявилися особливо ефективними на полях і у віддалених районах. Добре, що супутниковий моніторинг можна замовити лише на проблемні ділянки, що значно здешевлює використання цього цифрового інструменту в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств.

Сучасні метеослужби дозволяють аналізувати агроклімат регіонів, в яких розташовані поля окремих сільськогосподарських робіт. Детальні прогнози та історія польових показників дозволяють вам працювати з широким діапазоном спеціалізованих значень, розподілених через віджети (які надають усі необхідні показники за темою) і переглядати історію окремих областей.

Сервіси, які об'єднують прогноз погоди, ймовірність появи хвороб і появу шкідників, є ефективною допомогою для С(Ф)Г «Адоніс». Сучасний вітчизняний сервіс meteo.farm має найбільшу мережу метеостанцій в Україні та пропонує аграріям такі послуги: відстеження погодних умов у полі (профіль вашого поля (будь-яка точка країни)); високоточний онлайн моніторинг місцевих погодних умов, прогноз погоди на найближчу добу, 3, 5 і 7 діб; вікно розпилення та радар опадів для прогнозування обробки на місці; спостереження за погодою поблизу; область онлайн

моніторингу реальних вимірювань з поля; історія метеоіндикаторів (історія польових індикаторів – до 10 років даних про погоду з будь-якої точки країни, історія індикаторів власної мережі метеостанцій (Україна); аналіз поточних індикаторів на лінії (більше 200 метео) станцій), аналіз поточних показників на лінії (перебіг показників в залежності від конфігурації метеостанцій), польовий аналіз (сума активної температури та ефективної температури з розподілом по культурах, розрахунок суми опадів і ГТК по полю, побудова Роза вітрів за період та розподіл вітру за напрямком), повідомлення про стан поля (можливість налаштування сповіщень про поточний стан поля чи найближчої метеостанції, створення правил сповіщення про досягнення критичних значень метеопоказників, email, SMS, Telegram, Viber, тощо).

Вартість погодних послуг для агрокомпаній варіюється в залежності від замовленого пакету послуг. Наприклад, компанія *meteo.farm* пропонує вам можливість користуватися її послугою безкоштовно протягом місяця до вибору платного плану. Використовуючи метеорологічні служби в дії, С(Ф)Г «Адоніс» можуть використовувати вимірювання кількості опадів і температури, щоб оптимізувати час прийняття рішень про те, коли почати польові роботи, і приймати ранні рішення у випадку заморозків, що захищають рослини. Остаточний розрахунок ефективності використання описаного інструментарію проведемо за матеріалами С(Ф)Г «Адоніс» з урахуванням реальної необхідності збору відповідних даних (табл 3.1).

Останній крок у виробництві рослинної продукції, тобто її реалізація, значно прискорюється та стає прозорішою завдяки використанню системи постачання на основі технології блокчейн. Сучасна система постачання сільськогосподарської продукції з використанням технології блокчейн може створити систему обміну інформацією, підвищити ефективність роботи за рахунок удосконалених систем постачання, полегшити пошук інформації про походження товару та зменшити

вартість комерційної документації. Використання систем блокчейн може допомогти скоротити час розрахунків з агробізнесами, не усуваючи незахищених платежів.

Впровадження засобів цифрових технологій в діяльність С(Ф)Г «Адоніс» забезпечить приріст валової продукції на 22,07 % або на 7937 тис. грн. Валовий дохід при цьому збільшиться на 34,81 %, що складає 12026 тис. грн.

Таблиця 3.1

**Показники ефективності впровадження цифрових технологій в діяльність
С(Ф)Г «Адоніс»**

Показник	2022 р.	Проект 2025	Відхилення прогнозу від 2022 р	
			абсолютне	відносне, %
Площа сільськогосподарських угідь, га	908	908	0	0
з них рілля	905	905	0	0
в т.ч. площа посіву, га	902	902	0	0
чисельність працівників галузі рослинництва, чол.	21	18	-3	-14,29
Валова продукція галузі рослинництва, тис. грн.	35960	43897	7937	22,07
Валовий дохід в галузі рослинництва, тис. грн.	34552	46578	12026	34,81
Витрати на виробництво продукції, тис. грн.	32505	36547	4042	12,44
Прибуток від реалізації продукції рослинництва, тис. грн.	2047	10031	7984	390,03
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:				
валової продукції	3960,35	4834,47	874,12	22,07
валового доходу	3817,90	5129,74	1311,84	34,36
прибутку	225,44	1104,74	879,296	390,04
Отримано на одного середньорічного працівника: тис. грн.				
валової продукції	1712,38	2438,72	726,34	42,42
валового доходу	1645,33	2587,67	942,34	57,27
прибутку	97,48	557,278	459,80	471,68
Рентабельність за повною собівартістю реалізованої продукції, %	6,30	27,45	21,15 в.п.	
Чиста рентабельність виручки від реалізації, %	5,69	21,54	15,85 в.п.	

Використання цифрових технологій потребує додаткових витрат, що обумовило приріст даного показника на 12,44 % або на 4042 тис. грн. Перевищення приросту доходу над сумою додаткових витрат обумовило збільшення рівня рентабельності на 21,15 відсоткові пункти.

Сучасними помічниками в залученні клієнтів є цифрові платформи та сайти. Зараз є нові та дуже популярні інструменти інтернет-торгівлі, такі як Tgabotais (веб-сайт <https://www.tradomatic.io>), які вже використовуються в сільськогосподарській галузі. Платформа об'єднує великих виробників і покупців, міжнародних і місцевих трейдерів, ферми та великі підприємства в рамках унікальної концепції електронної комерції сільськогосподарської продукції. Прозорість і клієнтоорієнтованість з урахуванням міжнародних стандартів торгівлі сільськогосподарською продукцією є запорукою успіху платформи.

Виробники зобов'язані зареєструватися, а також мати можливість обговорювати та змінювати умови контракту в Інтернеті та укласти контракти на поставку безпосередньо, створюючи свої продукти через онлайн-підказки або операторів. Описані інструменти значно розширяють можливості аграрного бізнесу в пошуку нових клієнтів і партнерів.

Висновки до розділу 3

1. Запропонована якісна модель управління операціями дозволяє операційній системі ефективніше взаємодіяти з елементами конкурентного середовища, сприяти інноваціям і компонентам «ощадливого виробництва», підвищувати конкурентоспроможність підприємств. Більш якісний вплив мають і основні показники якості корпоративного менеджменту (швидкість, собівартість, прибуток, стабільність і ліквідність, якість продукції, відсутність браку, оптимальна кількість продукції, продуктивність праці, інноваційна ефективність).

2. На основі вдосконалення системи організації виробництва (використання цифрових інструментів) зробити процес виробництва сільськогосподарської продукції в С(Ф)Г «Адоніс» прозорішим, зрозумілішим, легшим в управлінні та безпечнішим. За рахунок впровадження засобів цифровізації підвищується ефективність і можливість контролю витрат виробництва (використання основних матеріальних ресурсів, машин, обладнання, робочого часу тощо). Проводиться відстеження цін на закупівлю продукції за різними напрямками для забезпечення виробничих потреб сільськогосподарського підприємства. Це дозволяє визначати найкращу цінову пропозицію та умови доставки продукції від конкретного постачальника, що призводить до значної економії праці. Поступове впровадження цифрових інструментів «точного землеробства» дозволить усунути певні «недоліки» культури землеробства, такі як перевитрати на насіння, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, добрива тощо. Крім того, значно підвищує точність і скорочує час виконання всіх польових операцій. Це стає джерелом подальшої економії ресурсів С(Ф)Г «Адоніс» при формуванні собівартості продукції. Використання даних служб погоди та інших цифрових помічників для оптимізації планування польових операцій гарантує швидкість польових робіт, а відтак і успіх майбутнього врожаю.

3. Впровадження засобів цифрових технологій в діяльність С(Ф)Г «Адоніс» забезпечить приріст валової продукції на 22,07 % або на 7937 тис. грн. Валовий дохід при цьому збільшиться на 34,81 %, що складає 12026 тис. грн. Використання цифрових технологій потребує додаткових витрат, що обумовило приріст даного показника на 12,44 % або на 4042 тис. грн. Перевищення приросту доходу над сумою додаткових витрат обумовило збільшення рівня рентабельності на 21,15 відсоткові пункти.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що операційний менеджмент є цілеспрямованою діяльністю, яка керує операціями з отримання необхідних ресурсів, перетворення їх у кінцеву продукцію (послуги) і доставку до споживачів (ринків). Операційний менеджмент базується на плануванні, організації та управлінні операційними системами, спрямованими на виконання конкретних операційних функцій. Управління операціями спрямоване на досягнення ефективності, раціональності та ефективності в управлінні всіма операціями та процесами в операційній системі компанії.

2. Дослідження теми кваліфікаційної роботи проводилося за матеріалами С(Ф)Г «Адоніс». Основним напрямком виробництва С(Ф)Г «Адоніс» є рослинництво, тобто вирощування зернових та насіння соняшнику. Напрямок спеціалізації компанії можна визначити як олійно-зерновий. Негативною тенденцією можна вважати зниження рівня рентабельності на 2,48 відсотка у 2022 році порівняно з рівнем 2020 року. Тому можна сказати, що С(Ф)Г «Адоніс» має тенденцію до зниження ефективності діяльності. Хоча підприємство отримує прибутки, витрати зростають випереджаючими темпами, що і обумовило зниження прибутковості.

3. Зернові культури мали найбільшу частку в структурі посівів – 56,7% і частка посівів зросла на 5,0 в.п. у період 2020-2022 років. Завдяки збільшенню врожайності сільськогосподарських культур у 2022 році порівняно з попереднім роком зросло загальне виробництво основних продуктів сільського господарства. Основним джерелом доходу для Д(Ф)Г «Адоніс» є дохід від реалізації продукції, який має тенденцію до зростання. Його абсолютне значення у 2022 році порівняно з 2020 роком зросло на 4 094 тис. грн або на 13,44%. Діяльність С(Ф)Г «Адоніс» залишається прибутковою, але ефективність її діяльності зменшується. Найбільш прибутковим був 2021 рік, але вже у 2022 році показники рентабельності і доходності зменшуються.

4. Проведена оцінка сучасного рівня операційного менеджменту С(Ф)Г «Адоніс» виявила проблемні зони операційного менеджменту підприємства. Це не ефективне управління та застарілі методи управління операційною системою компанії, що призводить до перебоїв у виробництві, затримки поставок та високої собівартості продукції. На цій основі складено карту проблем, здійснено аналіз предметної області та визначено шляхи вирішення цих проблем.

5. Запропонована якісна модель управління операціями дозволяє операційній системі ефективніше взаємодіяти з елементами конкурентного середовища, сприяти інноваціям і компонентам «ощадливого виробництва», підвищувати конкурентоспроможність підприємств. Більш якісний вплив мають і основні показники якості корпоративного менеджменту (швидкість, собівартість, прибуток, стабільність і ліквідність, якість продукції, відсутність браку, оптимальна кількість продукції, продуктивність праці, інноваційна ефективність).

6. Вдосконалення системи організації виробництва (використання цифрових інструментів) дозволяє зробити процес виробництва сільськогосподарської продукції в С(Ф)Г «Адоніс» прозорішим, зрозумілішим, легшим в управлінні та безпечнішим. За рахунок впровадження засобів цифровізації підвищується ефективність і можливість контролю витрат виробництва (використання основних матеріальних ресурсів, машин, обладнання, робочого часу тощо). Впровадження засобів цифрових технологій в діяльність С(Ф)Г «Адоніс» забезпечить приріст валової продукції на 22,07 % або на 7937 тис. грн. Валовий дохід при цьому збільшиться на 34,81 %, що складає 12026 тис. грн. Використання цифрових технологій потребує додаткових витрат, що обумовило приріст даного показника на 12,44 % або на 4042 тис. грн. Перевищення приросту доходу над сумою додаткових витрат обумовило збільшення рівня рентабельності на 21,15 відсоткові пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. / Л.М. Варава, Є.В. Афанасьєв, І.А. Маркіна та ін.; М-во освіти і науки України, Криворізьк. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
2. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 292 с.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Берулава С.Г., Мельник Л.Л. Теоретичні аспекти операційного менеджменту. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 77-78.
5. Булах Т.М., Гринчак Н.А., Плахотнікова Л.О. Стратегії управління часом та інноваційні методи підвищення ефективності його використання у діяльності операційного менеджера. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. № 3-4. С. 57-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2022_3-4_8
6. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізьк. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
7. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.

- 10.Голян В.А., Заставний Ю.Б. Фінансово-економічне регулювання сільськогосподарського виробництва: пріоритети та інструменти. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_3_4
- 11.Гоменюк М.О. Інноваційний менеджмент у сфері сільського господарства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 2. С. 114-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_2_17
- 12.Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
- 13.Ємець О.О., Черненко О.О., Чілікіна Т.В., Ольховська О.В. Огляд задач комбінаторної оптимізації визначення рентабельності сільськогосподарського виробництва та методи їх розв'язування. *Математичне та комп'ютерне моделювання*. Серія: Фізико-математичні науки. 2021. Вип. 22. С. 63-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mtkm_fiz_mat_2021_22_8
- 14.Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник для вищої школи. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
- 15.Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
- 16.Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
- 17.Карпенко Ю.В., Пєнова А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 88-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2020_3-4_9
- 18.Кліпкова О.І. Оптимізація операційної діяльності підприємства через впровадження логістичної концепції управління. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2017. Вип. 53. С. 122-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_53_23

- 19.Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 71-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_153_15
- 20.Коцко Т.А. Операційний менеджмент: навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.
- 21.Коцій О.В. Управління операційною діяльністю організації для забезпечення її конкурентоспроможності. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 127-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_17
- 22.Кравченко В.О. Менеджмент : навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2018. 165 с.
- 23.Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 83-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_44_16
- 24.Кузьменко О.А. Методичні підходи до визначення економічної ефективності виробництва в сільському господарстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 38. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_38_13
- 25.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 26.Кушнірук В.С. Операційний менеджмент: опорний конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2017. 124 с.
- 27.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 28.Маркіна І.А., Зось-Кіор М.В., Сьомич М.І. Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_12

29. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
30. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
31. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
32. Никифорчин М.Д. Методичний підхід до оцінювання стану управління операційною ефективністю підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 4(3). С. 51-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_4\(3\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_4(3)_14)
33. Никифорчин М.Д. Сутність операційної ефективності підприємства в контексті сучасних управлінських теорій. *Фінансовий простір*. 2017. № 4. С. 134-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2017_4_19
34. Овчиннікова В.О., Тарасенко А.О. Ключові аспекти виробничого менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 241-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_38
35. Олійник О.В., Шевченко В.М. Інноваційні підходи до управління операційними витратами в рослинництві. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4. С. 101-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_4_13
36. Олійник Т.Г., Горобченко О.А. Організація та ефективний розвиток виробництва сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 181-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_20_31
37. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 197 с.
38. Писарєва Н.В. Стилї і методи операційного менеджменту в умовах реформування аграрної сфери економіки. *Вісник Сумського національного аграрного*

- університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 5. С. 30-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2015_5_7
- 39.Плотніченко С.Р., Безверхня Ю.В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1. С. 59-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_1_13
- 40.Пономарьова М.С., Фесенко А.С. Удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві в умовах зростання його конкурентостійкості. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 2. С. 99-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2017_2_13
- 41.Потьомкін Л.М., Потьомкіна А.Л. Економічні аспекти управлінського процесу у сільськогосподарському виробництві. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 234-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_29
- 42.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 43.Разводовська В.О., Заяц О.В., Парохненко О.С., Гнатенко І.А. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 290-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_1_36
- 44.Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електронний навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.
- 45.Рекова Н.Ю., Рагуліна Н.В. Еколого-економічний аналіз як елемент системи управління операційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_24
- 46.Риковська О.В. Агроекологічний вектор посилення соціальної спрямованості сільськогосподарського виробництва. *Український соціум*. 2023. № 2. С. 207-219.

- 47.Роговський І.Л. Моделі формування альтернатив інженерного менеджменту в методах підвищення виробництва зерна в сільськогосподарських підприємствах. *Machinery & Energetics*. 2021. Vol. 12, № 1. С. 137-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/machener_2021_12_1_21
- 48.Руденко М.В. Реалізація цифрових технологій на стадіях виробництва сільськогосподарської продукції. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2020_56_13
- 49.Сақун Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_15)
- 50.Сачовський І.М. Регіональні особливості сільськогосподарського виробництва на Україні в сучасних умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 4. С. 43-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_4_9
- 51.Свиноус І.В., Микитюк Д.М. Об'єктивна необхідність формування системи управління ефективністю виробництва в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 17-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2018_11_4
- 52.Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 223-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_1_30
- 53.Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_4_12

54. Сумець О. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2020. Vol. 6, № 2. С. 126–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2020_6_2_10
55. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
56. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
57. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
58. Ткачова С.С., Іванова Т.П. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Харків 2009. 452 с.
59. Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 346 с.
60. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
61. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.