

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к. е. н., доцент**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

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

Здобувач

Микита ІЩЕНКО

**Науковий керівник,
старший викладач**

Костянтин НЕЧИПОРЕНКО

Дніпро – 2025

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

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

ЗАВДАННЯ

**на підготовку кваліфікаційної роботи
ІЩЕНКО МИКИТИ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

1. Тема роботи: «Удосконалення системи оперативного управління виробничою діяльністю»

Науковий керівник: Нечипоренко Костянтин Володимирович, ст.викладач
затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: обліково-статистична звітність звітність виробничої діяльності підприємства, регламентуючі документи.

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

1. Вивчення теоретичних засад оперативного управління виробничої діяльності підприємства

2. Проведення дослідження організаційних умов та економічних результатів діяльності приватного підприємства

3. Обґрунтування пропозицій удосконалення системи оперативного управління виробничої діяльності підприємства в сучасних умовах

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): основні напрями оперативного управління діяльністю, ключові елементи оперативного управління, основні елементи системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, основні принципи формування системи оперативного управління виробництвом, схема структури системи оперативного управління виробництвом, алгоритм завдань оперативного управління виробництвом, динаміка рівня рентабельності основного виду діяльності, виробничі витрати і їх структура при виробництві продукції, Етапи алгоритму прийняття і реалізації управлінських рішень, алгоритм проведення «мозкового штурму», графік Ганта вирощування курчат бройлерів підприємством ФОП «Музалевський В.Г.»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__»_____2024 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми та об'єкта дослідження, розробка графіку робіт	Вересень 2024 року	
2.	Складання і затвердження детального плану завдання кваліфікаційну роботу	Вересень - жовтень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних засад сутності, актуальності та особливості оперативного управління виробничої діяльності. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень-листопад 2024 року	
4.	Дослідження організаційних умов та результатів діяльності підприємства за попередній період і аналіз показників оперативного управління виробничої діяльності. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 – січень-лютий 2025 року	
5.	Обґрунтування пропозицій удосконалення системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства. Виконання третього рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2025 року	
6.	Підготовка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір і оформлення супровідних документів до неї	Травень 2025 року	
8.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

_____ Микита ЩЕНКО
(підпис)

Керівник роботи

_____ Костянтин НЕЧИПОРЕНКО
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність і необхідність оперативного управління у виробничій діяльності підприємства	7
1.2. Система оперативного управління виробничою діяльністю, її зміст та особливості	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ УМОВ ТА ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Характеристика організаційно-економічних умов підприємницької діяльності	28
2.2. Дослідження основних тенденцій виробничої діяльності підприємства	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1. Удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень	44
3.2. Проекте управління як спосіб удосконалення оперативного управління	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Враховуючи реалії сьогодення: динамічні зміни на ринку, ключовий вплив наслідків повномасштабного вторгнення, а також постійний вплив науково-технічного прогресу, питання оперативного управління виробничими процесами для українських підприємств набуває виняткової важливості. Підприємствам доводиться не лише постійно адаптуватися до нових умов, а й ефективно управляти своїми ресурсами та діяльністю для досягнення оптимальних результатів. Оперативне управління виробництвом дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції, мінімізувати втрати та ризики від мінливого зовнішнього середовища, а також забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства. Завдяки постійному контролю та швидкій адаптації виробничих процесів можна досягти більшої стабільності та ефективності у функціонуванні підприємства, що особливо важливо в період нестабільності та мінливості середовища діяльності. Для вітчизняних підприємств оперативне управління виробничою діяльністю стає одним із ключових факторів успіху, що дозволяє зберігати відносну стабільність роботи, свої позиції на ринку, статус надійного партнера для споживачів і постачальників, а також розвиватися, впроваджуючи інновації та підвищуючи ефективність діяльності.

Оперативне управління виробничою діяльністю є важливим інструментом, який дозволяє постійно, в режимі реального часу, контролювати перебіг виробничого процесу і гарантувати вчасне виконання важливих планів. Його ключовим завданням є своєчасне втручання у виробничий процес, щоб при необхідності скорегувати діяльність підприємства відповідно до запланованих показників і завдань. Оперативне управління передбачає швидке отримання та передавання актуальної інформації про стан виробництва, оперативну обробку та аналіз отриманих даних, а також забезпечення інформацією для прийняття важливих управлінських рішень з метою збереження безперервності виробничого циклу та досягнення запланованих

результатів.

Оперативне управління виробничою діяльністю підприємства включає управлінські функції, необхідні для якісного контролю та впорядкування виробничих процесів, що передбачає організацію виконання виробничих завдань, систематичний моніторинг їх виконання, а також своєчасне впровадження коригувальних заходів у разі потреби. Завдяки такому підходу виробництво утримується на необхідному рівні, забезпечується його гнучкість і здатність адаптуватися до будь-яких змін у зовнішньому середовищі, а також стабільно досягаються визначені цілі підприємства.

Наведена інформація підтверджує актуальність проведення досліджень і підкреслює потребу детального аналізу методологічних напрацювань в системі оперативного управління виробничою діяльністю.

Мета роботи: дослідити ефективність системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства.

Завдання:

- визначити теоретичні засади оперативного управління виробничою діяльністю підприємства;
- дати характеристику організаційних умов та економічних результатів діяльності приватного підприємства;
- запропонувати і обґрунтувати шляхи удосконалення системи оперативного управління виробничою діяльністю.

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

Предмет дослідження: організація системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства за матеріалами підприємства ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» .

Суб'єкт дослідження: підприємство ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» за матеріалами якого проводяться дослідження в кваліфікаційній роботі.

Теоретичною основою даного дослідження стали загальнонаукові

підходи, що ґрунтуються на діалектичному і системному аналізі економічних явищ та процесів. Методологічна база включає сукупність методів, які забезпечують комплексне вивчення предмету дослідження. Зокрема, монографічний та абстрактно-логічний методи були застосовані для формування теоретичних висновків, виявлення факторів і принципів ефективного управління, а також для критичного осмислення наукових напрацювань інших дослідників.

Для кількісної оцінки ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств застосовано економіко-статистичні методи, зокрема аналіз динаміки результатів діяльності. Порівняльний метод дозволив здійснити співставлення ключових показників у часовому вимірі з метою виявлення тенденцій і відхилень. Для ілюстрації отриманих результатів та підвищення наочності дослідження був використаний графічний метод, що дозволив візуалізувати зміну основних показників за певний період.

Інформаційну базу дослідження становлять статистичні та бухгалтерські дані, офіційна звітність, а також узагальнені показники господарської діяльності фізичної особи-підприємця Музалевського Володимира Геннадійовича.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВИРОБНИЧІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і необхідність оперативного управління у виробничій діяльності підприємства

Оперативне управління виробничою діяльністю підприємства передбачає комплекс дій і процесів, які покликані забезпечити щоденну ефективність роботи підприємства. Воно є важливою складовою загальної системи менеджменту та суттєво впливає на досягнення високих результатів діяльності. Це управління спрямоване на координацію всіх етапів виробництва відповідно до визначених пріоритетних напрямків розвитку підприємства.

Оперативне управління виробничою діяльністю є важливим інструментом, який дозволяє постійно, в режимі реального часу, контролювати перебіг виробничого процесу і гарантувати вчасне виконання виробничих планів. Його ключовим завданням є своєчасне втручання у виробничий процес, щоб при необхідності скорегувати діяльність підприємства відповідно до запланованих показників і завдань. Оперативне управління передбачає швидке отримання та передавання актуальної інформації про стан виробництва, оперативну обробку та аналіз отриманих даних, а також забезпечення інформацією для прийняття важливих управлінських рішень з метою збереження безперервності виробничого циклу та досягнення запланованих результатів.

По суті оперативне управління у виробничій діяльності підприємства полягає у здійсненні комплексу управлінських функцій і процесів, спрямованих на організацію, координацію та контроль усіх етапів виробництва. Це управління має короткостроковий характер і фокусується на щоденних завданнях і проблемах, які виникають під час виробничого процесу.

Оперативне управління охоплює організацію виконання планів, моніторинг стану виробництва, своєчасне реагування на відхилення від встановлених показників і внесення необхідних коригувань.

Ключова роль оперативного управління зумовлена потребою у постійному контролі та швидкому прийнятті рішень, що дозволяють підтримувати виробничу діяльність на стабільному рівні, не зважаючи на нестабільність середовища. Воно дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, запобігати можливим простоям, зменшувати витрати, забезпечувати якість продукції та виконувати замовлення в обумовлені строки. В умовах конкурентної боротьби та швидкоплинних змін на ринку оперативне управління є ключовим інструментом для підвищення ефективності виробництва.

Оперативне управління виробництвом передбачає здійснення діяльності за п'ятьма основними напрямками (рис.1.1.).



Рис. 1.1. Основні напрями оперативного управління діяльністю

Оперативне управління відіграє ключову роль у постійному контролі виробничої діяльності підприємства та забезпеченні своєчасного виконання запланованих виробничих завдань. Його основною метою є швидке реагування на перебіг виробничих процесів шляхом оперативного втручання у їхню організацію та коригування діяльності відповідно до затверджених планових показників. Суть оперативного управління також полягає у своєчасному зборі та передаванні початкової інформації про стан виробництва, оперативній обробці та аналізі отриманих даних, а також у швидкому прийнятті управлінських рішень, які можуть мати вплив на хід виконання виробничих операцій.

Щоб досягти оперативності у виробничому управлінні, широко використовуються сучасні засоби автоматизації та механізації виробничих процесів. Це включає застосування комп'ютерної техніки, що оснащена спеціалізованим програмним забезпеченням для ефективного моніторингу й управління. Несвоєчасне надходження чи затримка інформації можуть призвести до її втрати актуальності, що, у свою чергу, може спричинити прийняття неправильних рішень і негативно вплинути на діяльність підприємства.

До складу оперативного управління входять такі важливі аспекти, як управління основними етапами виробничого процесу, визначення місця та часу проведення робіт, ведення обліку фактичного стану виробництва, своєчасне виявлення відхилень від планових завдань і швидке регулювання виробничого процесу. Це дозволяє не тільки усувати небажані відхилення, але й гарантувати своєчасне та якісне виконання всіх основних завдань оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, що в результаті забезпечує його стабільність, ефективність та успішність на ринку.

В результаті аналізу наукової літератури, виявлено, що дослідники та науковці погоджуються з тим, що оперативне управління спирається на загальну стратегію підприємства. Воно потребує ретельного опрацювання оперативних цілей і планів, які необхідно чітко реалізовувати та постійно

контролювати для досягнення високих результатів. Головне завдання оперативного управління полягає у забезпеченні ефективного виконання виробничих процесів, при цьому враховуються всі їхні специфічні особливості та умови. Оперативне управління виступає невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством, що дозволяє координувати всі виробничі й організаційні процеси для досягнення запланованих цілей та ефективної діяльності підприємства

На сьогоднішній день, серед науковців не сформувалося єдиної думки стосовно поняття оперативного управління, і ця категорія трактується по-різному у науковій та навчальній літературі. Багато наявних визначень оперативного управління є неповними та мають певні недоліки. Наприклад, у деяких випадках його помилково ототожнюють зі стратегічним управлінням, проте з іншим часовим горизонтом, або ж розглядають лише як частину тактичного управління, не акцентуючи увагу на його особливостях. Часто також спостерігається логічно некоректний підхід, коли оперативне управління розглядається лише як продовження оперативного планування, при цьому ігноруються принципи гнучкості, які є надзвичайно важливими в управлінському процесі.

Із самого початку здійснення досліджень наукового менеджменту, оперативне управління завжди було в полі зору дослідників, які активно висловлювали свої думки та концепції стосовно цього особливого аспекту управлінської діяльності. Хоча основна увага у їхніх працях здебільшого зосереджувалася на загальних принципах управління, які лише формувалися у той час, багато авторів все ж приділяли місце у своїх працях або цілі розділи, присвячені саме оперативному управлінню. Значна увага до цього питання була цілком виправданою, адже оперативне управління відіграє важливу роль у досягненні ефективності будь-якої організації. Його суть полягає у щоденному спостереженні за перебігом виробничих процесів, контролі виконання завдань і оперативному внесенні змін, необхідних для адаптації до нових умов. Це особливо актуально в умовах постійних і швидких змін як у зовнішньому

середовищі, так і всередині підприємства, коли ринкова ситуація та виробничі процеси вимагають миттєвого реагування та адаптації до нових вимог[12].

Дослідники визначають оперативне управління як процес управлінського впливу на організацію, що охоплює різноманітні аспекти її діяльності. Зокрема, воно передбачає планування завдань і процесів, формулювання конкретних виробничих цілей, а також створення системи показників для вимірювання та оцінки результатів роботи. Крім цього, оперативне управління включає контроль за виконанням поставлених завдань і постійне вдосконалення методів управління, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку[24].

Українські вчені також приділили чимало уваги цьому питанню, зокрема, досліджуючи теоретичні основи визначення та розуміння даної категорії. Наприклад, В.М. Нелеп акцентує увагу на тому, що в умовах постійної нестабільності, яка характерна для діяльності підприємств у ринковій економіці, суттєво зростає значення оперативного планування. Він розглядає його як ключовий інструмент у системі оперативного управління, який дозволяє забезпечувати гнучкість і результативність функціонування підприємств[35].

Г.М. Тарасюк та Л.І. Шваб поглиблюють і конкретизують традиційні управлінські функції, акцентуючи увагу на важливості планування як основи для ухвалення управлінських рішень у структурованій системі оперативного управління. Вони підкреслюють, що в умовах ринкової економіки інструменти управління, які використовуються для визначення та досягнення цілей підприємства, повинні бути не лише результативними, а й ефективними у процесі прийняття рішень [30].

Л.І. Федулова трактує досліджувану категорію як комплекс завдань, спрямованих на забезпечення ритмічної роботи виробничих процесів із максимально ефективним і раціональним використанням усіх доступних ресурсів. Вона підкреслює, що оперативне управління покликане не лише організувати виконання виробничих завдань, а й забезпечити стабільність і

результативність процесів, адаптуючись до динамічних умов зовнішнього середовища.

Дослідниця також звертає особливу увагу на значення сучасних інформаційних технологій у вдосконаленні механізмів управління. Вона вказує, що застосування новітніх інформаційно-комунікаційних засобів та цифрових рішень значною мірою підвищує ефективність процесів прийняття управлінських рішень, забезпечує їхню оперативність та узгодженість на всіх рівнях управлінської ієрархії. Крім того, завдяки використанню інформаційних технологій стає можливим ефективний контроль за виконанням прийнятих рішень, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах розвитку ринку та постійних змін у виробничому середовищі [19].

Аналізуючи праці вітчизняних і закордонних науковців, можна створити дві концепції розуміння поняття оперативного управління виробництвом. Ці підходи дозволяють узагальнити різні наукові погляди та визначити основні характеристики та аспекти цього управлінського процесу[12]:

1) оперативне управління розглядається в межах концепції управління за результатами. На основі досліджень фінських науковців можна зробити висновок, що цей вид управління має спільні риси зі стратегічним управлінням, оскільки також базується на принципах і підходах, орієнтованих на досягнення поставлених цілей. Дослідники трактують оперативне управління як багаторівневий процес координації завдань, які поділяються за часовими рамками та прибутковими центрами. Вони підкреслюють, що головною метою оперативного управління є забезпечення прибутковості та досягнення основної мети підприємства. При цьому ключовим інструментом управління виступають показники виробничих результатів, що визначаються як різниця між отриманими доходами від реалізації продукції та понесеними витратами.

2) оперативне управління розглядається як системна функція управління. Такі дослідники, як А.І. Ільїн, Л.М. Синиця, В.В. Патрахіна та інші, аналізують оперативне управління саме з позицій системного підходу, спираючись на основні принципи наукового управління. Вони підкреслюють,

що поняття «оперативне управління» відображає об'єктивно зумовлену сукупність функцій, яка формує управлінський цикл. У межах цього циклу функції управління розглядаються як окремі стадії чи етапи, які взаємопов'язані між собою. Дослідження українських науковців особливо акцентують увагу на теоретичному обґрунтуванні сутності оперативного управління, підкреслюючи його важливу роль у швидкозмінних умовах ринкової економіки. Вони вважають, що саме ефективне використання оперативного управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін середовища та забезпечувати безперервність і результативність своєї діяльності[29].

Ці підходи найбільш повно та науково обґрунтовано розкривають сутність і основні принципи наукового управління, підкреслюючи роль оперативного управління як складної системи взаємопов'язаних управлінських функцій. У їхньому тлумаченні оперативне управління не обмежується лише організаційною або адміністративною діяльністю, а охоплює ширший спектр процесів, пов'язаних із плануванням, організацією, контролем і регулюванням виробничої діяльності підприємства.

Важливим аспектом є те, що всі ці управлінські функції взаємодіють між собою, створюючи цілісну систему, яка дозволяє підприємству досягати поставлених стратегічних і оперативних завдань. Такий підхід враховує динамічність середовища, в якому функціонує підприємство, а також необхідність постійної адаптації до змін і пошуку найбільш ефективних шляхів для забезпечення його стабільної діяльності та розвитку. Отже вони підкреслюють значення оперативного управління як важливого інструменту підвищення ефективності виробництва, оптимізації управлінських процесів та досягнення успішних результатів у діяльності підприємства.

Узагальнюючи опрацьований матеріал, оперативне управління виробничою діяльністю слід розуміти як сукупність управлінських процесів і функцій, які забезпечують своєчасну організацію, координацію, контроль і регулювання виробничого процесу для досягнення встановлених цілей

підприємства. Його сутність полягає у швидкому реагуванні на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також у постійному аналізі й оцінці виконання виробничих завдань з метою внесення коригувань у діяльність підприємства.

Оперативне управління охоплює певні ключові елементи (рис.1.2.). Схема ілюструє ключові елементи оперативного управління, які є основою для ефективного функціонування підприємства.



Рис. 1.2. Ключові елементи оперативного управління

Перший елемент – це планування виробничих завдань і ресурсів. Він передбачає визначення обсягів робіт, ресурсів, необхідних для виконання завдань, а також встановлення термінів і послідовності їх виконання. Це важливо для забезпечення чіткого та ритмічного виробництва.

Другий елемент – це безпосередня організація та координація виробничих процесів. Сюди входить конкретизація виробничих завдань, розподіл обов'язків і координація дій усіх учасників виробничого процесу. Організація процесів дозволяє ефективно використовувати ресурси та уникати простоїв.

Третій елемент – це регулярний моніторинг і контроль за виконанням виробничих процесів. Це означає постійне спостереження за ходом виконання виробничих завдань, а також своєчасне виявлення відхилень і проблем.

Четвертий елемент – це своєчасне прийняття управлінських рішень для усунення відхилень та досягнення необхідних результатів. Це означає швидке реагування на будь-які зміни або труднощі у виробництві, ухвалення рішень для коригування діяльності та забезпечення виконання планів і досягнення поставлених цілей.

Варто відзначити, що на рівні підприємства оперативне управління виробничою діяльністю передбачає організацію переміщення предметів праці протягом року, кварталу чи місяця. Якщо ж говорити про рівень цеху, основне завдання полягає у забезпеченні безперервного переміщення протягом кварталу, місяця або тижня. На рівні виробничої ділянки чи бригади оперативне управління має на меті забезпечити переміщення впродовж більш коротких проміжків часу: місяця, тижня, дня або навіть години.

На практиці, у міру зниження ієрархічного рівня управління, змінюється й характер оперативного управління виробництвом. Ці зміни відображаються у кваліфікаційних вимогах до управлінського персоналу, у способах аналітичної обробки інформації та плануванні виробничих операцій. Вони також охоплюють відмінності у кількості й складі технічних засобів, що застосовуються для управління, у різноманітності календарно-планових нормативів, а також у методах планування і розрахунку, які використовуються на різних рівнях. Додатково, це стосується і змісту планово-облікової документації, характеру інформаційних потоків та їхньої інтенсивності, що мають важливе значення для забезпечення ритмічності виробничих процесів [12].

Таким чином, оперативне управління виробничою діяльністю являє собою сукупність управлінських процедур, які охоплюють своєчасні дії, спрямовані на реалізацію розроблених планів, завдань і виробничих графіків. Ці дії ґрунтуються на точній і достовірній інформації про реальний стан

виробничих процесів та поточних операцій. Оперативний менеджмент є важливою складовою управління, оскільки вимагає комплексного застосування майже всіх управлінських функцій, пов'язаних із щоденною діяльністю підприємства та його виробничих підрозділів.

Він включає планування та організацію виробництва, управління людськими ресурсами, контроль за виконанням завдань, а також коригування планів і оперативне реагування на зміни у виробничому середовищі. Конкретна система оперативного управління, яка функціонує в межах організації, формується відповідно до особливостей організаційної структури підприємства та існуючої системи управління. Вона визначає способи координації та взаємодії між підрозділами, методи збору й обробки інформації, а також способи прийняття управлінських рішень. Завдяки ефективному оперативному менеджменту забезпечується чітке виконання виробничих програм, зростає гнучкість організації у відповіді на виклики зовнішнього середовища та підвищується загальна ефективність діяльності підприємства.

1.2. Система оперативного управління виробничою діяльністю, її зміст та особливості

Під системою оперативного управління виробничою діяльністю маємо розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів, процедур, функцій і ресурсів, які забезпечують реалізацію виробничих завдань у межах встановлених планів та графіків. Дана система охоплює всі рівні управління підприємством від топ менеджерів до керівників першої лінії, очільників найдрібніших організаційних об'єднань. Основна мета – забезпечення ритмічного, безперебійного та економічно ефективного функціонування виробничого процесу. Система оперативного управління виробничою діяльністю – це цілісна структура, яка забезпечує взаємозв'язок між плануванням, організацією, контролем і регулюванням. Вона дозволяє

підприємству діяти злагоджено, досягати високих результатів та зберігати конкурентоспроможність у сучасних умовах ринку.

Формування системи оперативного управління має на меті вирішення таких основних завдань[23]:

1. Чітке визначення актуальних завдань підприємства.
2. Організація поточної діяльності підприємства таким чином, щоб забезпечити її безперервність і ефективність.
3. Забезпечення повноцінного, доцільного та збалансованого використання всіх наявних ресурсів підприємства.
4. Зменшення обсягів залучення оборотних коштів і підвищення ефективності їх використання.
5. Формування сприятливих умов для подальшого розвитку підприємства та його можливостей для зростання.

Основні елементи системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства та їх зміст можна проілюструвати за допомогою рисунку (рис.1.3). Він має вигляд послідовного ланцюжка етапів, які відображають ключові напрямки управління виробництвом.

Таким чином, ми бачимо, що кожен з цих елементів, є складовим етапом і важливою складовою частиною системи оперативного управління, яка працює як єдиний цілісний механізм для досягнення високої ефективності виробничої діяльності підприємства.

Варто відмітити особливості системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, що вирізняє її з поміж інших систем управління:

1. Адаптивність і гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища (зокрема, коливання попиту, зміни у постачанні, технічні збої, вимоги клієнтів тощо).
2. Залежність від організаційної структури – структура оперативного управління прямо пов'язана зі структурою управління підприємства та рівнями управлінських рішень.

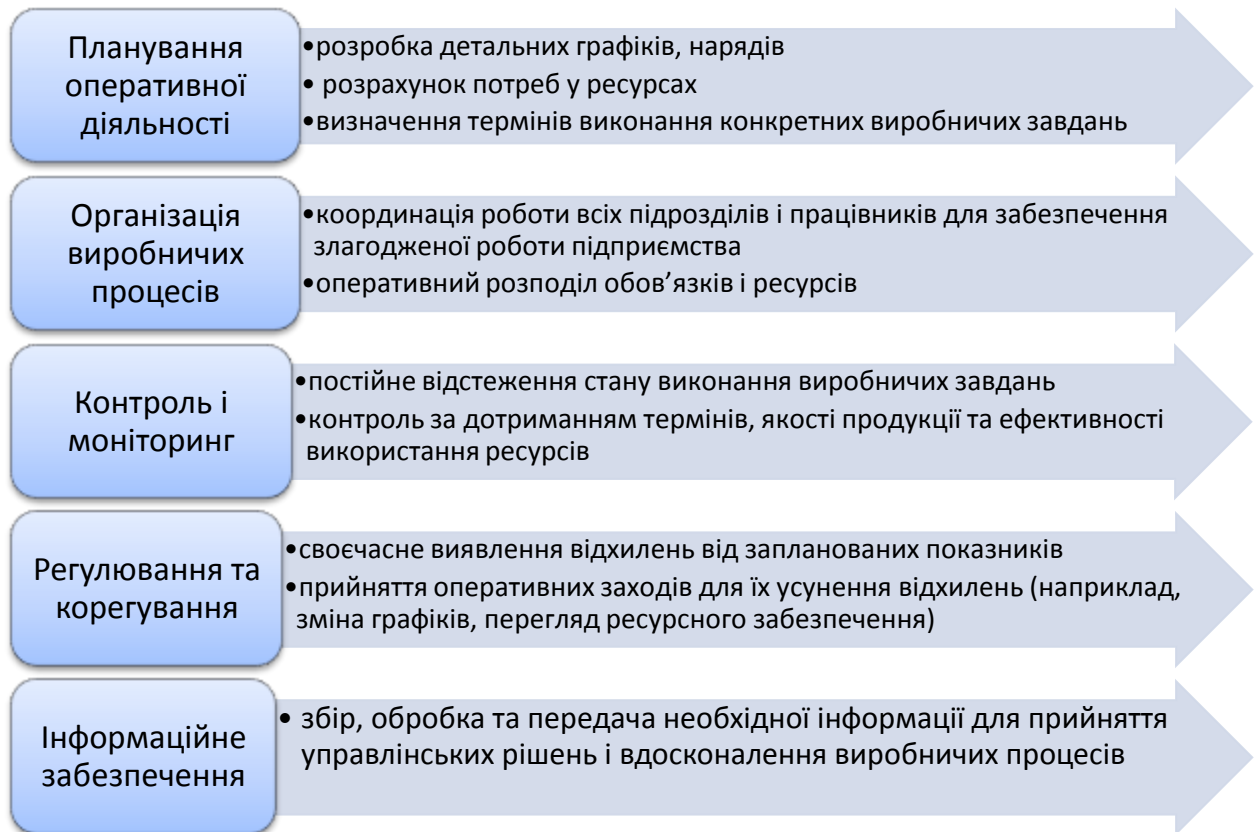


Рис. 1.3. Основні елементи системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства

3. Використання сучасних інформаційних технологій – застосування автоматизованих систем управління, програмних комплексів для збору й обробки даних, що значно підвищує точність і швидкість управлінських рішень.

4. Роль людського фактора – висока відповідальність персоналу, особливо на рівні керівників підрозділів і майстрів, які забезпечують виконання завдань оперативного управління у виробництві.

5. Підтримка стратегічної мети – незважаючи на орієнтацію на поточну діяльність, система оперативного управління підпорядковується загальній стратегії підприємства і сприяє її реалізації.

Особливості системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства свідчать про її важливу роль у досягненні стабільності та

гнучкості функціонування. Завдяки здатності швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації, така система сприяє оптимальному використанню ресурсів і забезпечує своєчасне виконання виробничих завдань. Її ефективність залежить від організаційної структури підприємства, рівня впровадження сучасних інформаційних технологій та професійної компетентності персоналу. Усе це дозволяє не тільки вирішувати поточні завдання, а й підтримувати стратегічні цілі підприємства, створюючи умови для його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

При цьому, варто зазначити, що досі відсутнє чітке визначення часових рамок, які б окреслювали межі оперативного управління у виробничій чи іншій діяльності підприємства. Така невизначеність у наукових підходах створює додаткові труднощі для практиків та дослідників, які прагнуть правильно застосовувати принципи оперативного управління у своїй діяльності.

Розглянемо ключові принципи, які повинні реалізовуватись при побудові системи оперативного управління (рис.1.4)

Традиційно, принципи є основою для ефективного функціонування системи оперативного управління на підприємстві. Їхня суть полягає в тому, щоб забезпечити максимально швидке, гнучке й економічно доцільне управління виробничими процесами.

Вцілому, всі ці принципи разом формують фундамент для побудови ефективної системи оперативного управління. Вони допомагають уникати нерациональних витрат, ощадно використовувати ресурси підприємства, швидко реагувати на зміни, уникати негативних наслідків зовнішнього впливу, забезпечувати злагоджену роботу підприємства, уникати дублювання зусиль при широкому використанні делегування, для підвищення мотивації і заученості в процес, загалом підвищувати його конкурентоспроможність у сучасних умовах.



Рис. 1.4. Основні принципи формування системи оперативного управління виробництвом [23]

Ми розглядаємо оперативне управління як процес управління виробництвом у межах короткострокового періоду. Оперативне управління виробничими процесами або оперативне управління виробництвом базується на плані виготовлення продукції, що реалізується в межах системи ОУВ [23]. Система ОУВ може бути уніфікованою для всіх виробничих процесів

підприємства, проте вона обов'язково має враховувати специфіку окремих виробничих операцій машинобудівного підприємства та детально описувати технологічні аспекти його діяльності (рис.1.5).



Рис. 1.5. Схема структури системи оперативного управління виробництвом

Схема на рисунку ілюструє основні складові системи оперативного управління виробництвом (система ОУВ). Він розділений на три ключові блоки, які відображають взаємозв'язки та функції системи. Вцілому демонструється комплексний підхід до управління виробництвом, де всі ці блоки взаємопов'язані та формують єдину систему, спрямовану на ефективну організацію, планування, контроль і регулювання виробничих процесів. Система ОУВ таким чином охоплює всі ключові аспекти виробничої діяльності підприємства.

Оперативне управління є важливою складовою забезпечення злагодженої взаємодії всіх підрозділів і працівників підприємства. Воно сприяє не лише кращій координації між різними службами, а й створює умови для роботи у сучасному електронному середовищі, автоматизуючи численні рутинні процеси. Крім того, оперативне управління допомагає зосередити увагу підприємства на виконанні ключових виробничих завдань, що має визначальне

значення для досягнення його стратегічних і оперативних цілей.

Системи оперативного управління відіграють вирішальну роль у процесах моніторингу, постійного відстеження та управління діяльністю підприємства. Завдяки їм стає можливим ефективно формувати та реалізовувати необхідні результати, що відповідають високим вимогам ринку та замовників. Оперативне управління дозволяє керівникам підприємства швидко та точно реагувати на всілякі труднощі та виклики, які виникають у виробничому середовищі, що, своєю чергою, дає змогу краще контролювати діяльність підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У результаті впровадження та ефективного використання систем оперативного управління підприємство досягає підвищення гнучкості, поліпшення обліку та управління запасами, скорочення часу виходу продукції на ринок і підвищення рівня задоволеності споживачів. Також оперативне управління сприяє активному обміну кращими практиками та вдосконаленню бізнес-процесів на всіх рівнях. Усе це дає змогу ефективно виконувати виробничий план підприємства, адаптуючись до мінливих умов ринку й потреб клієнтів, що в сучасних умовах є запорукою стабільності та довготривалого розвитку.

Система оперативного управління виробничими процесами являє собою комплекс взаємопов'язаних складових, які включають основні функції управління, структурні елементи, а також загальну архітектуру організації та механізм її роботи. Ця система, відома як система ОУВ (оперативного управління виробництвом), має чітко визначені цілі, критерії для їхнього досягнення, а також функціональні можливості, які забезпечують досягнення цих цілей у повсякденній діяльності підприємства.

Ключова мета системи ОУВ полягає у своєчасному та ефективному виконанні виробничих планів і завдань, з урахуванням встановлених обсягів випуску, дотримання асортименту та якості продукції, а також забезпечення відповідності встановленим термінам виконання робіт. Важливе значення має й раціональне використання всіх ресурсів підприємства, включаючи матеріальні,

трудо́ві та технічні засоби, що створюють основу виробничого потенціалу підприємства.

Для досягнення високої результативності системи оперативного управління надзвичайно важливо послідовно визначати основні завдання, які мають виконуватися на кожному етапі її реалізації. Ці завдання необхідно розглядати на різних рівнях управління – починаючи з рівня всього підприємства, і закінчуючи конкретними виробничими підрозділами, такими як відділи, бригади або цехи.

При цьому завдання оперативного управління можуть бути умовно розділені на чотири основні групи, які виконуються поетапно та відображають логіку реалізації управлінського циклу (див. рис. 1.6).

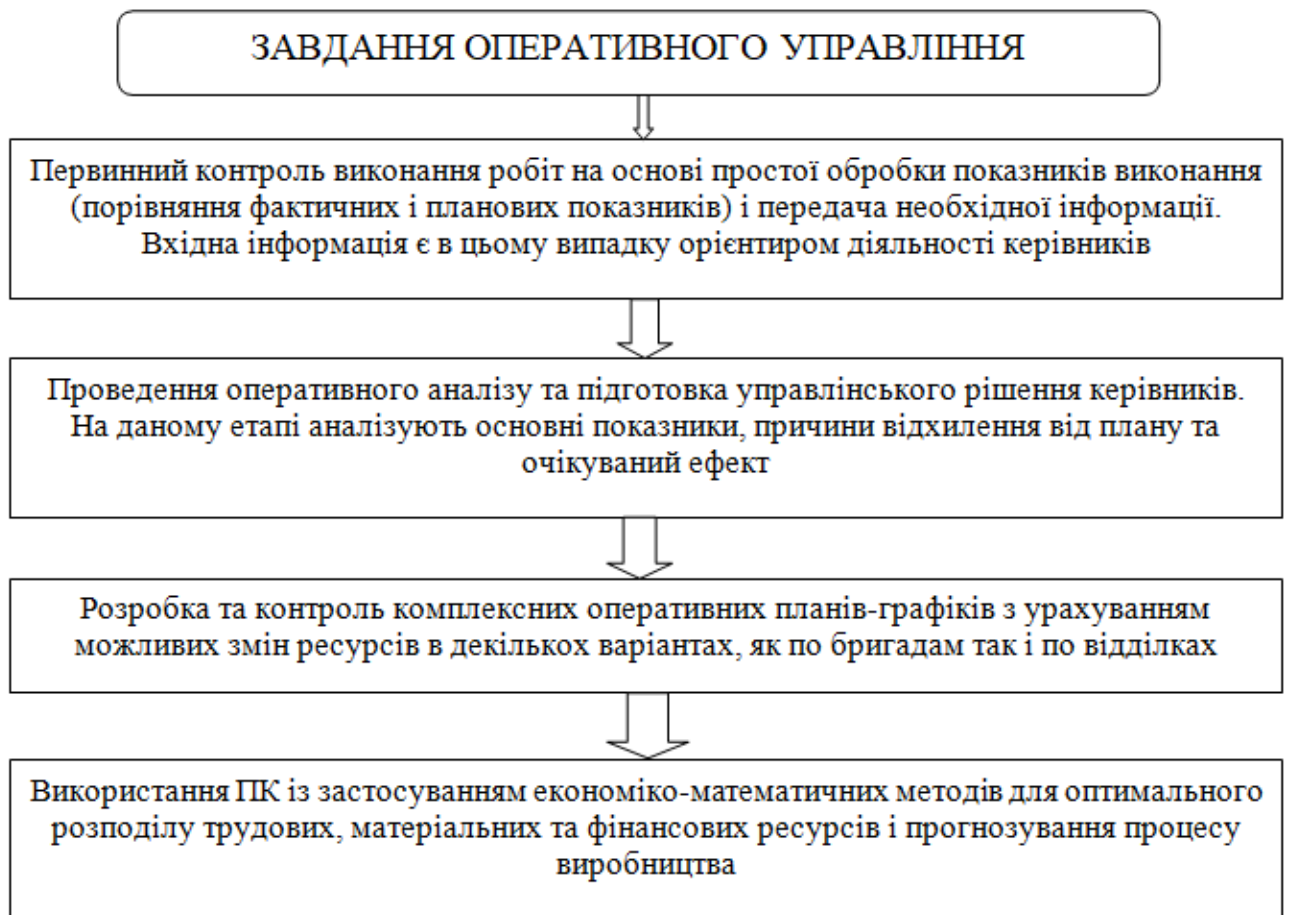


Рис. 1.6. Алгоритм завдань оперативного управління виробництвом

Це дозволяє сформувати чітку ієрархію завдань і дій, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства, а також створити

умови для підвищення ефективності його діяльності в умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції.

Згідно з ґрунтовними дослідженнями та практичним досвідом фахівців, будь-яка система управління складається з двох ключових компонентів. Перший – це її внутрішня структура, що містить сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують управлінський вплив на об'єкт управління. Саме через ці елементи відбувається процес трансформації вхідних ресурсів системи у кінцеві результати, що відповідають поставленим цілям організації. Ця структура є основою для досягнення загальних стратегічних і поточних завдань підприємства.

Другим компонентом є зовнішнє середовище системи, яке визначає вхідні та вихідні параметри її діяльності. Зовнішнє оточення впливає на функціонування системи загалом, формуючи її взаємодію з іншими суб'єктами та елементами ринку. Воно також забезпечує надходження зворотного зв'язку, який дає змогу системі оцінювати власну діяльність і коригувати її відповідно до зовнішніх умов.

Щодо внутрішнього середовища системи, то воно складається з багатьох внутрішніх змінних факторів, які характеризують процеси й умови всередині організації. Ці фактори формуються під безпосереднім впливом управлінського складу підприємства та відображають специфічні особливості діяльності. Серед них можна виокремити такі складові, як корпоративна культура, що об'єднує спільні цінності, норми й правила поведінки працівників; організаційна структура, яка визначає підпорядкованість і взаємозв'язки між підрозділами; технології виробництва, що є основою для реалізації виробничих процесів; а також фізичні активи підприємства, включаючи будівлі, споруди, обладнання та інші матеріальні ресурси [19].

Комплексне розуміння і постійний аналіз цих двох компонентів: внутрішнього середовища та зовнішнього оточення – є запорукою ефективної роботи системи управління. Це дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися

до змін, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підтримувати власну конкурентоспроможність на ринку.

Узагальнюючи викладене, можна окреслити ключові вимоги, яким має відповідати система управління виробничою діяльністю підприємства. Ці вимоги є універсальними та визначають основні засади, що забезпечують ефективність функціонування такої системи.

1. Наукова обґрунтованість – система управління має спиратися на ретельно підготовлені наукові підходи та обґрунтування. Це передбачає ретельний вибір складових елементів управлінської системи, обчислення й обґрунтування планово-облікових періодів та одиниць, а також визначення календарно-планових показників. До цього належить також складання оперативно-календарних планів, комплексних програм заходів, а також розробка системи оперативного контролю та регулювання виробничих процесів.

2. Оптимальність управлінських рішень – будь-які управлінські рішення мають бути орієнтовані на досягнення максимально можливих або мінімально необхідних результатів (залежно від ситуації) з урахуванням обмежених ресурсів підприємства. Серед показників оптимальності рішень виділяються рівномірність розподілу виробничих робіт та навантаження робочих місць, мінімальна тривалість виробничого циклу, а також мінімізація обсягів незавершеного виробництва [20].

3. Точність управлінських рішень – важливо, щоб оперативні рішення максимально точно відповідали прийнятим планам і програмам, з мінімальними відхиленнями фактичних показників. Зменшення цих відхилень суттєво підвищує стабільність, надійність і якість роботи виробничих підрозділів.

4. Своєчасність передачі та обробки інформації – надзвичайно важливо забезпечити вчасне отримання вихідних даних про поточний стан виробництва, швидку обробку отриманої інформації та оперативне прийняття управлінських рішень на її основі.

5. Внесення необхідних коригувань – система має бути здатною швидко вносити потрібні зміни та корективи у виробничий процес, виходячи з актуальних даних і умов діяльності.

Дотримання цих узагальнених вимог створює міцне підґрунтя для ефективної організації системи управління бізнесом на підприємстві. Це дає змогу забезпечити стабільність виробничої діяльності, підвищити її результативність і конкурентоспроможність на ринку.

Системи оперативного управління виробничими процесами відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії між усіма підрозділами підприємства, створюючи умови для спільної роботи на рівні всієї організації. Завдяки таким системам стає можливим переведення більшості робочих процесів у електронний формат, що суттєво спрощує управлінську діяльність і підвищує її ефективність. Крім того, системи оперативного управління допомагають підприємствам зосередитися на виконанні ключових виробничих завдань і операцій, які мають найбільший вплив на загальну результативність діяльності.

Оперативне управління виробництвом також має визначальне значення для постійного моніторингу виробничих процесів, організації управління ними та підготовки необхідної звітності. Це особливо актуально з огляду на необхідність дотримання вимог законодавства, стандартів якості та екологічних норм. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на міжнародному ринку оперативне управління дає змогу підприємствам адаптуватися до нових викликів, підвищуючи їхню гнучкість, покращуючи управління запасами та задовольняючи потреби споживачів у більшій мірі.

Впровадження ефективної системи оперативного управління дозволяє підприємству оперативно реагувати на будь-які зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати високу продуктивність виробничих процесів. Досягти цього можна завдяки ретельній оптимізації виробничих планів, зниженню витрат і збільшенню обсягів випуску продукції шляхом стабілізації результативних показників.

Необхідним напрямом розвитку таких систем є створення сучасних систем підтримки прийняття управлінських рішень. Вони повинні базуватися на глибокому аналізі виробничо-економічних ситуацій, а також на дослідженні даних попередніх періодів. Це дозволить враховувати зміни у ринковому середовищі, оперативно реагувати на зміни попиту на продукцію та ефективно впроваджувати заходи для підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. Усе це створює надійну основу для стабільної та ефективної діяльності підприємства в умовах постійних змін і високої конкуренції.

Таким чином, оперативне управління в межах підприємства виступає як комплексний процес, який охоплює збирання, обробку та аналіз даних щодо перебігу виробництва з метою своєчасного прийняття управлінських рішень, що впливають на поточну діяльність підприємства. Це управління базується на забезпеченні безперервного обміну інформацією, що дозволяє швидко реагувати на будь-які зміни або відхилення у виробничому процесі.

Крім цього, у межах оперативного управління широко застосовуються засоби автоматизації й механізації виробничої діяльності. Це включає використання сучасних комп'ютерних технологій, які допомагають визначати точне місце й час проведення окремих виробничих операцій, забезпечувати постійний моніторинг їх виконання та вчасно коригувати роботу у випадку відхилень від затвердженого плану. Застосування цих технологічних рішень дає змогу підвищити ефективність управління та забезпечити більш високу якість продукції, а також знизити ризики, пов'язані з неефективним використанням ресурсів. Завдяки цьому удосконалюється управління підприємством, підвищується гнучкість та адаптивність до мінливих умов ринку та для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін і глобалізації.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ УМОВ ТА ЕКОНОМІЧНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика організаційно-економічних умов підприємницької діяльності

Дослідження проблемної тематики були проведені за матеріалами підприємства фізична особа-підприємець «Музалевський Володимир Геннадійович», який є власником та організатором власної справи, здійснює діяльність, що пов'язана з розведенням і подальшою реалізацією свійських птахів. Його підприємницька діяльність зосереджена у сфері агропромислового виробництва, що включає розведення живих птахів, виробництво кормів, м'яса свійської птиці, а також оптову торгівлю тваринами.

Юридична адреса, зареєстроване місцезнаходження ФОП – Україна, 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Петра Дорошенка, будинок 4, квартира 44. Ця адреса внесена до реєстраційних документів ще 11 січня 2016 року, що підтверджує правовий статус та легальність діяльності підприємця. ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» перебуває на обліку в державному реєстрі платників податків, що дозволяє йому офіційно здійснювати підприємницьку діяльність.

Виробничі потужності підприємства розміщені в Синельниківському району Дніпропетровської області.

Основним видом діяльності, яким займається підприємець, це розведення свійської птиці (код 01.47), що передбачає повний цикл вирощування птахів із використанням сучасних технологій і відповідних кормових систем.

Крім того, підприємець здійснює і інші види економічної діяльності:

- виробництво кормів (код 10.91) – виготовлення готових кормів для тварин, що утримуються на фермах, що дозволяє підвищувати ефективність вирощування птиці;

- переробка м'яса свійської птиці (код 10.12), яка передбачає забій, обробку та підготовку м'яса для реалізації;
- оптова торгівля живими тваринами (код 46.23), що включає продаж живих птахів іншим підприємствам чи господарствам.

Таким чином, ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» здійснює комплексну підприємницьку діяльність, яка охоплює всі етапи виробничого процесу – від вирощування до реалізації свійської птиці та пов'язаних продуктів. Це дозволяє забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність господарської діяльності на ринку сільськогосподарської продукції.

Задля забезпечення ефективності та стабільності сільськогосподарського виробництва земельні ресурси відіграють надзвичайно важливу роль. Вони слугують основою і базисом, на якій здійснюється вирощування різноманітних сільськогосподарських культур та утримання тварин і птиці. Площа й якість земельних угідь безпосередньо впливають на кількість і якість виробленої продукції, а також на загальну продуктивність сільського господарства.

Без достатнього обсягу високоякісних земельних ресурсів досягнення високих врожаїв або ефективного виробництва сільськогосподарської продукції стає неможливим. Різні ґрунтові та кліматичні умови земель визначають, які саме культури можна успішно вирощувати на певній території, і з якою продуктивністю. Наприклад, родючі чорноземи підходять для вирощування зернових культур, тоді як інші види ґрунтів більше підходять для овочівництва або садівництва. Важливо також зазначити, що правильний підбір культур відповідно до природних умов дозволяє збільшувати врожайність і знижувати витрати на виробництво.

Крім того, земельні ресурси є необхідними для розміщення різноманітних об'єктів виробничої інфраструктури, таких як виробничі приміщення для утримання тварин та птиці, складські приміщення, господарські споруди, транспортні шляхи і т.п. Наявність такої інфраструктури сприяє зручному зберіганню й ефективному транспортуванню продукції, що, у свою чергу, дозволяє підприємству забезпечувати своєчасне постачання продукції на

внутрішні та зовнішні ринки збуту. Це особливо важливо у конкурентному середовищі, де швидкість доставки продукції часто визначає рівень прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Також варто зазначити, що земельні ресурси є основою для майбутнього розвитку і розширення господарської діяльності. Зі зростанням попиту на сільськогосподарську продукцію виникає потреба у збільшенні виробничих площ та підвищенні їх ефективності використання. Розширення господарств і оптимізація використання земельних угідь сприяють задоволенню потреб споживачів і підвищенню стійкості підприємств у мінливих умовах ринку. Склад земельних угідь господарства ФОП «Музалевський В.Г.» наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельних угідь ФОП «Музалевський В.Г.» в динаміці

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 у % до 2020
Загальна земельна площа, га	649,9	843,6	837,9	852,3	861,1	132,5
В тому числі сільськогосподарські угіддя, га	645,6	837,8	831,2	858,6	862,3	133,6
з них: рілля, га	645,1	837,8	831,2	858,6	862,3	133,7
Землеозброєність	26,9	26,2	26,8	26,8	33,2	123,3

В результаті аналізу даних, наведених в таблиці, можемо зробити висновки. Загальна земельна площа поступово зростала протягом досліджуваного періоду – від 649,9 га у 2020 році до 861,1 га у 2024 році, що становить 132,5% до рівня 2020 року. Це свідчить про активний розвиток та розширення земельного фонду підприємства. Сільськогосподарські угіддя також збільшилися з 645,6 га у 2020 році до 862,3 га у 2024 році (ріст 133,6%), приріст земельної площі отримали переважно за рахунок

сільськогосподарських угідь, а саме ріллі. Основну частину сільськогосподарських угідь традиційно займає рілля, яка зросла з 645,1 га до 862,3 га у 2024 році (133,7% до 2020 року). Землеозброєність має незначні коливання: з 26,9 у 2020 році до 33,2 у 2024 році. Такий результат є наслідком того, що при зростанні площ угідь підприємство в звітному році зменшило кількість працівників.

Беззаперечно, розвиток виробництва в значній мірі залежить від наявності необхідних ресурсів та матеріально-технічної бази. Це є ще одним ключовим фактором впливу на остаточний результат. Ефективність господарювання визначається багатьма взаємопов'язаними факторами, які впливають на рівень виробництва та визначають основні тенденції його розвитку.

Основні засоби виступають важливими матеріальними елементами у вигляді знарядь праці, які активно беруть участь у виробничих процесах протягом тривалого часу, зберігаючи при цьому свою первинну фізичну форму. Їх економічне значення полягає у тому, що вони відображають рівень розвитку виробничих потужностей у сільському господарстві, є основою для підвищення рівня механізації та автоматизації, а також створюють умови для якісного та своєчасного виконання робіт. Це, своєю чергою, безпосередньо впливає на продуктивність праці.

Основні засоби виробництва у птахівництві – це матеріально-технічні ресурси, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі та забезпечують його стійкість і ефективність. Вони відносяться до довгострокових активів господарства і формують основу для виробничої діяльності. Найбільш зручний спосіб відображення наявності і структури основних засобів ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» - схематичний (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Склад основних засобів виробництва ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»

Варто відзначити, що достатня кількість необхідних основних засобів виробництва у птахівництві забезпечують умови для:

- високої продуктивності птиці,
- стабільності виробництва,
- зниження витрат на одиницю продукції,
- дотримання ветеринарно-санітарних вимог,
- автоматизації та підвищення ефективності праці.

Далі розглянемо, вартісну оцінку основних засобів підприємства ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович», а також оцінимо ефективність їх використання, що відображено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Вартісна оцінка та ефективність використання основних засобів
ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»**

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньооблікова вартість основних виробничих засобів, тис.грн.	1524,8	1668,4	1957,6	128,38
Середньооблікова вартість оборотних виробничих засобів, тис.грн.	955,3	1058,1	1362,5	142,63
Фондозабезпеченість підприємства, тис.грн.	183,45	194,32	227,02	123,75
Фондоозброєність працівників, тис.грн.	49,19	52,14	75,29	153,07
Фондовіддача, грн.	1,08	0,99	1,07	98,94
Фондоємкість, грн.	0,93	1,01	0,94	101,07

В результаті аналізу даних, наведених в таблиці, можемо зробити такі висновки. Середньооблікова вартість основних засобів підприємства зросла з 1524,8 тис. грн у 2022 році до 1957,6 тис. грн у 2024 році (підвищення на 28,38%), що є результатом активного оновлення та розширення матеріально-технічної бази господарства. Середньооблікова вартість оборотних засобів зросла з 955,3 тис. грн у 2022 році до 1362,5 тис. грн у 2024 році (142,63%). Це пов'язано з необхідністю забезпечення стабільності виробничого процесу в умовах змін зовнішнього середовища, зростання цін. Показник фондозабезпеченості зріс з 183,45 тис. грн до 227,02 тис. грн за аналізований період (123,75%). Це свідчить про посилення матеріально-технічної бази господарства. Фондоозброєність працівників зросла з 49,19 тис. грн до 75,29 тис. грн за період (153,07%). Це свідчить про підвищення забезпеченості

робітників основними засобами, що сприяє зростанню продуктивності праці. Фондовіддача знизилася з 1,08 до 1,07 грн на 1 грн основних засобів (98,94%), що свідчить про збереження відносно стабільної віддачі основних засобів. Фондомісткість зросла незначно з 0,92 до 0,94 грн (101,07%), що свідчить про невелике зростання потреби в основних засобах для виробництва одиниці продукції. Вцілому, підприємство ФОП «Музалевський В.Г.» демонструє позитивну динаміку розвитку своєї матеріально-технічної бази, що супроводжується підвищенням фондозабезпеченості та фондоозброєності. Разом з тим, стабільність показників фондовіддачі та фондомісткості свідчить про ефективне використання основних засобів та оптимізацію витрат у виробництві.

Приділимо більше уваги якісному показнику характеристики діяльності підприємства, а саме рівню рентабельності. Він відображає загальну результативність усієї виробничої підприємства. Дослідивши даний показник, можемо зробити висновки про загальні результати виробничої діяльності підприємства. Оцінити економічний потенціал підприємства – наскільки підприємство здатне забезпечити виконання планів виробництва та реалізації. До того ж це становить основу для фінансової оцінки – цей показник є базою для розрахунку інших важливих економічних показників (наприклад, фондовіддачі, продуктивності праці). Та і вцілому, динаміку розвитку – порівнюючи показник за кілька періодів, можна оцінити зростання або спад ефективності виробництва.

Доволі часто рівень рентабельності використовують для оцінки ефективності виробництва, або ж порівняння результатів виробництва між підприємствами. Також це може бути основою для планування та прогнозування майбутньої діяльності. Загалом рівень рентабельності є важливим індикатором потужності підприємства та основою для управлінських рішень, адже він дозволяє бачити реальну віддачу інвестованих коштів за результатами виробничої діяльності.

Більш детально розглянемо рівень рентабельності основної діяльності ФОП «Музалевський В.Г.» (рис. 2.2).

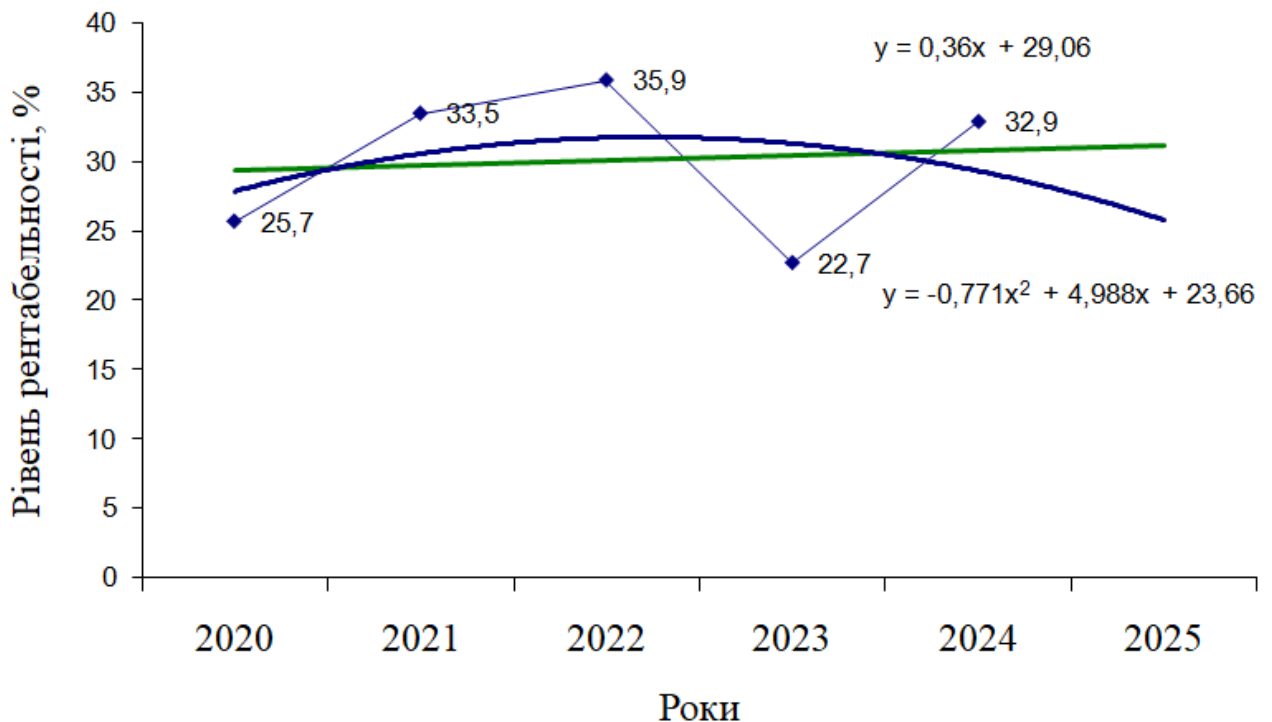


Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності основного виду діяльності

На рисунку відображені показники рівня рентабельності основного виду діяльності за останні п'ять років, ми бачимо що вони суттєво коливаються по рокам. Так, протягом 2020-2022 рр. підприємство успішно нарощувало рентабельність, що свідчить про оптимізацію витрат, нарощення обсяг виробництва і зростання доходів. Це створило підґрунтя для зростання показника в 2022 році, яке можна вважати інерційним, не зважаючи на кризовий 2022 рік. Спад у 2023 році може є наслідком більше зовнішніх факторів (зростання собівартості, падіння попиту, зменшення обсягів реалізації). Поновлення зростання у 2024 році свідчить про відновлення ефективності операційної діяльності.

З метою аналітичного вирівнювання і прогнозування розвитку показника на найближчий період, додали лінії лінійного та параболічного трендів. Лінійне рівняння: $y = 0,36x + 29,06$, що вказує на хоч і незначне але позитивне

зростання в динаміці і продовження позитивної тенденції на найближчий період. При цьому рівняння параболічного тренду $y = -0,771x^2 + 4,988x + 23,66$, підкреслює існування піку і подальшого зниження показника.

Загалом, підприємство демонструє стабільну тенденцію до підвищення рентабельності, однак для збереження цього результату необхідно враховувати фактори, що впливають на суттєву зміну фактичного показника.

Для повноцінного завершення характеристики організаційно-економічних умов підприємницької діяльності необхідно розглянути основні фінансово-економічні показники результатів діяльності ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович». Необхідність і важливість фінансово-економічних показників діяльності підприємства полягає у тому, що вони є основою для об'єктивної оцінки стану господарювання та прийняття ефективних управлінських рішень. Ці показники відображають результати діяльності підприємства у вартісному вираженні та дозволяють порівняти фактичні результати з плановими.

Дані показники дають можливість зробити оцінку фінансової стійкості підприємства, показники, такі як прибуток, рентабельність та оборотність активів, допомагають визначити, чи є підприємство фінансово стабільним, а також чи достатньо ефективно використовуються його ресурси. Ці показники слугують базою для розробки планів розвитку, інвестиційних рішень і оцінки потреби в додатковому фінансуванні. Вони дають змогу керівництву вчасно реагувати на відхилення від запланованих показників, виявляти слабкі місця у діяльності та запроваджувати необхідні коригувальні заходи. Не варто забувати, що фінансово-економічні показники є важливими для потенційних інвесторів і кредиторів, які оцінюють перспективи розвитку та надійність підприємства, дозволяють визначити позицію підприємства на ринку, його сильні сторони та шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, фінансово-економічні показники – це ключові інструменти управління, які дозволяють приймати зважені рішення та забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Розглянемо більш детально економічні показники результатів діяльності ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динамічні зміни економічних показників підприємницької діяльності
ФОП «Музалевський Володимир Геннадійович»**

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Виробництво валової продукції, тис.грн	1643,1	1656	2087,2	127,03
Виручено від реалізації основної продукції, тис.грн.	1546,2	1709,3	2148,3	138,94
Прибуток від основної діяльності, тис.грн.	1190,2	1138,4	1465,3	123,11
Рентабельність основної діяльності, %	35,9	22,7	32,9	-3 в.п.

Проаналізувавши інформацію, наведену в таблиці, можна зробити певні висновки. Обсяг виробництва валової продукції у 2022 році складав 1643,1 тис. грн, а у 2024 році зріс до 2087,2 тис. грн (збільшення на 27,03%), що свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства. Виручка від реалізації збільшилася на 38,94% з 1546,2 тис. грн у 2022 році до 2148,3 тис. грн у 2024 році, позитивний сигнал, оскільки свідчить про підвищення обсягів реалізації та цін на продукцію. Це призвело до зростання прибутку від основної діяльності на 23,11%, так у 2022 році він становив 1190,2 тис. грн, а у 2024 році зріс до 1465,3 тис. грн. Здатність підприємства генерувати більші прибутки покращило рівень рентабельності основної діяльності в звітному 2024 році в порівнянні з попереднім 2023 роком. Але цей показник ще на нижчому рівні ніж він був в базисному 2023 році, оскільки підприємство збільшує обсяги виробництва та прибутку, але зростання витрат дещо знижує ефективність діяльності.

Загалом підприємство ФОП «Музалевський В.Г.» демонструє стабільне зростання обсягів виробництва, виручки та прибутку, що свідчить про його

розвиток. Разом з тим, невелике зниження рентабельності вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Зважаючи на зниження рентабельності, варто провести детальний аналіз структури витрат, щоб виявити можливості для економії. Зокрема, варто спробувати зменшити витрати на закупівлю сировини шляхом пошуку нових постачальників або кращих умов закупівлі, впровадити енергоощадні технології для зменшення комунальних витрат.

Також слід звернути увагу на удосконалення маркетингової політики підвищення виручки: пошуку нових каналів збуту; розширенню асортименту та впровадженню нових видів продукції; активнішій рекламній кампанії та використанню цифрових інструментів маркетингу.

Покращення якості продукції допоможе утримати існуючих клієнтів і залучити нових. Для цього варто: посилити контроль якості на всіх етапах виробництва; врахувати відгуки споживачів для вдосконалення продукції. Також слід використовувати інноваційні технології у виробництві та збуті. Такі кроки допоможуть не лише збільшити прибутковість, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

2.2. Дослідження основних тенденцій виробничої діяльності підприємства

У вітчизняній науковій літературі часто застосовуються такі поняття, як «виробничий процес» і «система виробництва», які найбільш точно відображають суть оперативного управління виробництвом. Терміни «операції» та «виробництво» часто використовуються як синоніми. Під «виробництвом» зазвичай розуміється випуск продукції та переробка сировини, тоді як «операції» охоплюють ширший спектр діяльності, включаючи не лише виробництво товарів, а й надання послуг і виконання всіх інших функцій, пов'язаних із операційною діяльністю підприємства. Таким чином, виробничий

процес у межах оперативного управління – це послідовність змін стану об'єктів праці, у результаті чого формується кінцевий продукт – виріб, товар або послуга.

Основою оперативного управління є ефективне управління виробничими системами. Такі системи використовують ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні) для перетворення вхідних елементів у готову продукцію чи послугу. В оперативному контексті «вхід» може включати як сировину чи комплектуючі, так і замовлення клієнтів чи інші ресурси, необхідні для роботи підприємства.

Поняття «процес» у даному випадку означає послідовність управлінських дій, спрямованих на організацію, контроль і регулювання всіх виробничих етапів. Саме виробничий процес в оперативному управлінні трактується як послідовність змін предметів праці, які дають змогу отримати кінцевий продукт.

Виробнича система в межах оперативного управління – це структура, що забезпечує чітке й ефективне використання ресурсів для перетворення вхідних елементів у результат, тобто у готову продукцію або послугу. При цьому «вхід» – це сировина, деталі, інформація або замовлення клієнтів, а «вихід» – це готовий товар або послуга, що відповідає вимогам замовників.

Оперативне управління виробництвом базується на тісному зв'язку з корпоративною стратегією підприємства, яка визначає його місію та конкурентні переваги. Прийняття рішень у сфері виробництва відбувається в контексті загальної діяльності компанії, а виробнича стратегія деталізує способи використання виробничих потужностей для досягнення стратегічних цілей.

Оперативне управління охоплює також різноманітні форми виробничого перетворення:

- фізичне перетворення матеріалів у нову продукцію;
- переміщення (транспортні та логістичні процеси);
- зберігання готової продукції;

- обмін продукцією (наприклад, торгові операції);
- інформаційне перетворення (управління даними);
- фізіологічне перетворення (у сфері обслуговування клієнтів, як-от медицина чи послуги для населення).

Прикладом є діяльність підприємства ФОП «Музалевський В.Г.», де оперативне управління реалізується через підсистеми: переробну, забезпечення, а також планування та контролю. Головною ланкою тут є переробна підсистема, яка відповідає за безпосередню трансформацію вхідних ресурсів (енергії, інформації, фінансів, матеріалів, людських ресурсів) у кінцевий результат – продукцію тваринництва та рослинництва.

Сільськогосподарське виробництво традиційно виступає серйозним споживачем різноманітних видів сировини та матеріальних ресурсів. У господарській діяльності ФОП «Музалевський В.Г.» особлива увага приділяється раціональному та ощадливому використанню цих ресурсів. Такий підхід дозволяє не лише забезпечувати виробничі потреби підприємства, а й створює підґрунтя для подальшого підвищення ефективності роботи всього виробництва. Економне використання матеріальних ресурсів сприяє зниженню потреби у предметах праці, зменшує собівартість виробленої продукції та, відповідно, позитивно впливає на зростання прибутковості підприємства.

Разом з тим, дослідження собівартості продукції набуває особливого значення, оскільки дозволяє підприємству чітко розуміти внутрішню структуру витрат. Це особливо актуально в умовах ринкової економіки, коли остаточна ціна реалізації продукції визначається ринковими умовами, на які підприємство має обмежений вплив. За таких обставин ключовим інструментом управління прибутковістю стає саме контроль за собівартістю продукції.

Знання структури витрат дає змогу більш детально аналізувати основні чинники, що впливають на собівартість, виявляти резерви для її зниження та визначати ризики, які можуть зашкодити фінансовій стабільності підприємства. Виявлення таких факторів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення економічної ефективності.

У підтвердження цього можна звернутися до графічних матеріалів, зокрема до рис. 2.3, який демонструє структуру виробничих витрат на підприємстві. Аналізуючи ці дані, можна ще чіткіше визначити напрями для раціоналізації витрат та підвищення загальної результативності діяльності господарства.

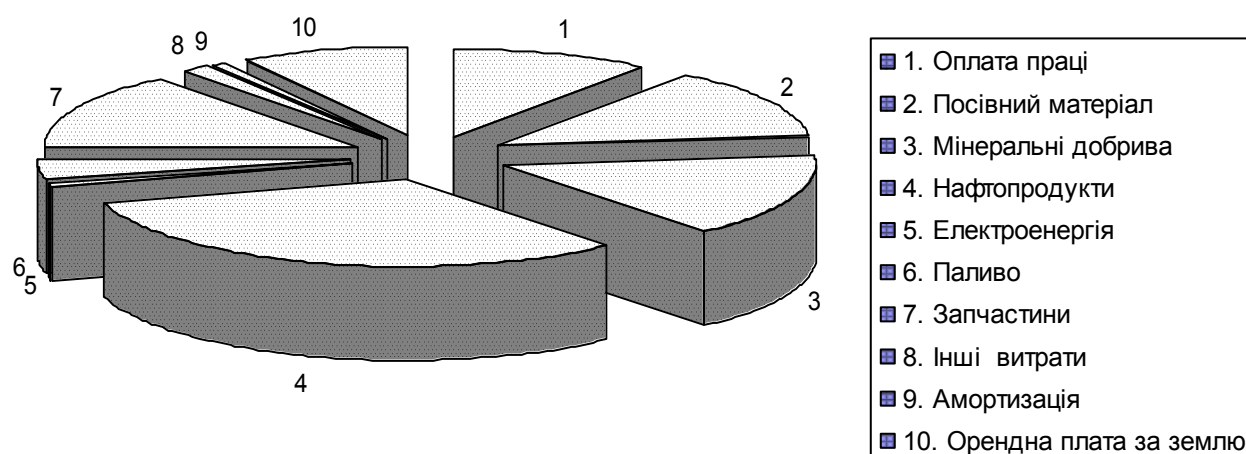


Рис. 2.3. Виробничі витрати і їх структура при виробництві продукції рослинництва

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що найбільша частина загальної структури витрат підприємства припадає на використання нафтопродуктів. Їхня частка є значно більшою, ніж у інших категоріях витрат. Водночас, частки витрат на мінеральні добрива та запасні частини вдвічі менші, ніж на нафтопродукти. Далі йдуть витрати на посівний матеріал та оплату праці працівників.

Важливо підкреслити, що такий розподіл витрат дає змогу визначити основні напрями для зниження собівартості виробництва. Зокрема, оптимізація найбільш затратних статей може суттєво скоротити загальні витрати підприємства. Якщо підприємство буде працювати над підвищенням ефективності операційно-технологічних процесів, це дозволить скоротити витрати на паливо та заробітну плату. Крім того, оновлення та модернізація

матеріально-технічної бази сприятимуть зменшенню витрат на запасні частини та ремонтні роботи.

Таким чином, зосередження уваги на вдосконаленні ключових аспектів виробничої діяльності дозволить суттєво знизити загальну собівартість продукції. Це, у свою чергу, позитивно позначиться на фінансових результатах та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Дослідження основних тенденцій виробничої діяльності підприємства в птахівництві дозволяє оцінити стан та перспективи розвитку цього важливого аграрного підсектора. Птахівництво займає особливе місце у структурі сільського господарства, забезпечуючи населення цінними продуктами харчування (м'ясом і яйцями), а також сировиною для переробної промисловості. Дослідивши ці тенденції для ФОП «Музалевський В.Г.», можна виділити певні важливі моменти:

1. Збільшення масштабів виробництва. В останні роки спостерігається тенденція до підвищення обсягів виробництва продукції птахівництва. Це обумовлено зростанням попиту на курятину, як один з недорогих м'ясних продуктів харчування та розширенням ринку збуту.

2. Підвищення продуктивності та ефективності. Однією з основних тенденцій є зростання продуктивності поголів'я, що досягається завдяки вдосконаленню технологій годівлі, утримання та селекційної роботи.

3. Впровадження інноваційних технологій. У виробництві продукції птахівництва підприємство ФОП «Музалевський В.Г.» активно впроваджують автоматизовані системи управління мікрокліматом у пташниках, системи годівлі та напування, що підвищує ефективність виробничих процесів.

4. Оптимізація витрат і раціональне використання ресурсів. У зв'язку зі зростанням вартості енергетичних та кормових ресурсів, важливого значення набувають заходи щодо підвищення енергоефективності, зниження втрат кормів та підвищення біобезпеки виробництва.

5. Все більшої ваги набувають питання екологічної безпеки та зменшення негативного впливу птахівництва на довкілля. Це стимулює підприємства впроваджувати екологічно безпечні технології утилізації відходів.

6. Враховуючи збільшення популярності виробництва органічної продукції птахівництва, ФОП «Музалевський В.Г.» має власну кормову базу і обладнання з виробництва комбікормів, що дозволяє використовувати органічну рецептуру приготуванні. Це дає можливість розширити ринок збуту та підвищити додану вартість продукції.

Дослідження виробничих тенденцій дає змогу підприємству виявити свої сильні сторони, оцінити потенційні ризики, знайти шляхи підвищення ефективності та зміцнити свої позиції на ринку. Це також допомагає сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку, яка відповідає сучасним вимогам ринку та очікуванням споживачів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень

В сучасних умовах високої конкуренції, мінливої ринкової кон'юнктури та зростання вимог до якості продукції, вміння швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення стає життєво необхідним навиком менеджера будь-якого рівня. Удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства.

В даному випадку, ключовим фактором є кваліфікації управлінського персоналу. Достатня базова підготовка, регулярне навчання керівників і спеціалістів, розвиток навичок аналізу, планування та прогнозування дають змогу приймати більш ефективні рішення в умовах швидкоплинних змін. Логічним продовженням є формування гнучких управлінських структур. Сприяє швидкій адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та дозволяє залучати до прийняття рішень працівників різних рівнів.

Сучасні реалії підтверджують, що менеджерам конче необхідне використання сучасних інформаційних технологій. Інтеграція автоматизованих систем збору та аналізу даних дає можливість оперативно отримувати достовірну інформацію про стан виробництва та ринкові умови, що значно підвищує точність і швидкість прийняття управлінських рішень. Комплексним доповнення є впровадження сучасних методів управлінського аналізу. Застосування таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG та інші, допомагає комплексно оцінювати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, та приймати обґрунтовані рішення. Добре при цьому допомагатимуть і відпрацьовані механізми передачі

інформації всередині підприємства, що забезпечують швидке реагування на зміни, усунення «вузьких місць» та підвищення якості управлінських рішень.

Логічним завершенням будь-якого процесу є регулярна оцінка результативності управлінських рішень. Постійний аналіз наслідків прийнятих рішень дає змогу виявляти помилки, коригувати стратегії та підвищувати якість наступних рішень. Завдяки цим заходам підприємство підвищує свою здатність швидко реагувати на виклики та використовувати нові можливості, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню прибутковості та конкурентоспроможності.

Одним із ключових чинників для формування обґрунтованих управлінських рішень є налагоджений та результативний процес спостереження за ринковими змінами, тобто постійний моніторинг ситуації. Надзвичайно важливо своєчасно збирати, обробляти та інтерпретувати актуальну інформацію про динаміку попиту, активність конкурентів, коливання цін, зміни у вподобаннях споживачів та інші зовнішні впливи. У цьому контексті широке впровадження сучасних цифрових технологій, інструментів бізнес-аналітики та програмного забезпечення аналітичного характеру дозволяє отримувати дані з високим ступенем точності, оперативно реагувати на виклики та приймати гнучкі управлінські рішення.

В сфері оперативного управління аграрним виробництвом, особливо в галузі сільського господарства, варто враховувати низку специфічних чинників, які можуть істотно впливати на хід виробничих процесів. Серед таких чинників – непередбачувані кліматичні умови, які можуть зірвати графіки польових робіт; неузгодженість переміщення сільськогосподарської техніки; можливі технічні поломки або збої в роботі обладнання; а також людський фактор – зокрема порушення трудової дисципліни з боку виконавців.

Для підвищення стійкості до подібних ризиків доцільно заздалегідь передбачати резервні ресурси, наприклад запасну техніку або графіки технічного обслуговування та ремонту. Раціональна організація таких резервів знижує вірогідність збоїв у реалізації виробничих завдань.

Окрему увагу необхідно приділяти якості формування оперативних планів. Планові документи мають бути чітко структурованими, логічно послідовними та зрозумілими як для виконавців, так і для управлінців. Якісна передача інформації через плани підвищує ефективність комунікації, спрощує контроль за виконанням завдань і полегшує подальший аналіз результатів. Для досягнення цієї мети до процесу складання оперативних планів слід активно залучати керівників середньої ланки, які володіють реалістичним баченням ситуації на рівні підрозділів.

Крім того, удосконалення оперативного управління напряду залежить від наявності дієвої системи нормативів – стандартів споживання ресурсів, термінів виконання завдань, трудових затрат тощо. Уміле застосування цих нормативів у щоденній практиці забезпечує підвищення ефективності операційних рішень. Не менш важливою складовою є налагоджений механізм розпорядництва: оперативне доведення рішень до виконавців, своєчасність команд і координація дій сприяють злагодженій роботі колективу.

У сучасних умовах ведення господарської діяльності менеджер підприємства постійно стикається з необхідністю розробки, вибору та впровадження таких управлінських рішень, які можуть максимально ефективно відповідати потребам організації в даний конкретний момент. Його основне завдання полягає в пошуку найбільш доцільних дій або їх комплексу, які б сприяли досягненню стратегічних і тактичних цілей, через ефективне оперативне управління, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства. Іншими словами, для стабільного функціонування підприємства в обраній ніші ринку керівник повинен не лише формувати концептуальне бачення діяльності організації, а й приймати виважені управлінські рішення та забезпечувати їх ефективну реалізацію.

Варто зазначити, що процес прийняття управлінських рішень є багатограним, відповідальним і часто складним. Він вимагає аналітичного підходу, глибокого розуміння внутрішніх процесів підприємства та здатності адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Цей процес включає

низку послідовних етапів: від виявлення проблемної ситуації до формування конкретного плану дій, контролю його реалізації та аналізу досягнутих результатів. Кожен етап має бути логічно обґрунтованим і побудованим на достовірних даних, аналітичних прогнозах і реаліях функціонування ринку.

Особливої уваги заслуговує питання розробки управлінських рішень у сфері оперативного управління виробничою діяльністю. Це завдання особливо актуальне за умов нестабільного зовнішнього середовища, коли на діяльність підприємства впливають численні невизначені чинники, серед яких: коливання попиту, зміна цін на ресурси, поведінка конкурентів, нові регуляторні норми тощо. У подібних обставинах прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій та підготовка гнучких управлінських рішень є критично важливими.

Типовим прикладом прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності є формування заходів щодо вдосконалення оперативного управління виробництвом на основі аналізу прогнозних даних. При цьому слід враховувати так звані "природні стани" ринку, які характеризуються невизначеністю поведінки конкурентів, змінами в умовах постачання та коливанням споживчої активності. Ці фактори зазвичай важко передбачити на етапі прийняття рішення, оскільки вони ґрунтуються на неповній або обмеженій інформації.

Для ефективною реалізації цього процесу доцільно використовувати структурований підхід до формування управлінських рішень. Він включає рекомендовані послідовні етапи збору й обробки інформації, аналізу варіантів дій, оцінювання ризиків і вибору найкращої альтернативи з подальшим її впровадженням та моніторингом результатів. Алгоритм ухвалення рішень та його візуалізація (наприклад, у вигляді схеми чи блок-схеми) дозволяють систематизувати процес і зменшити ймовірність помилок, а також покращити контроль за виконанням управлінських завдань (рис.3.1) [37].

Отже, ефективне управління вимагає від менеджера не лише високої кваліфікації, а й системного мислення, гнучкості, здатності швидко реагувати

на зміни й приймати рішення, орієнтовані на досягнення цілей підприємства навіть за умов високої невизначеності.

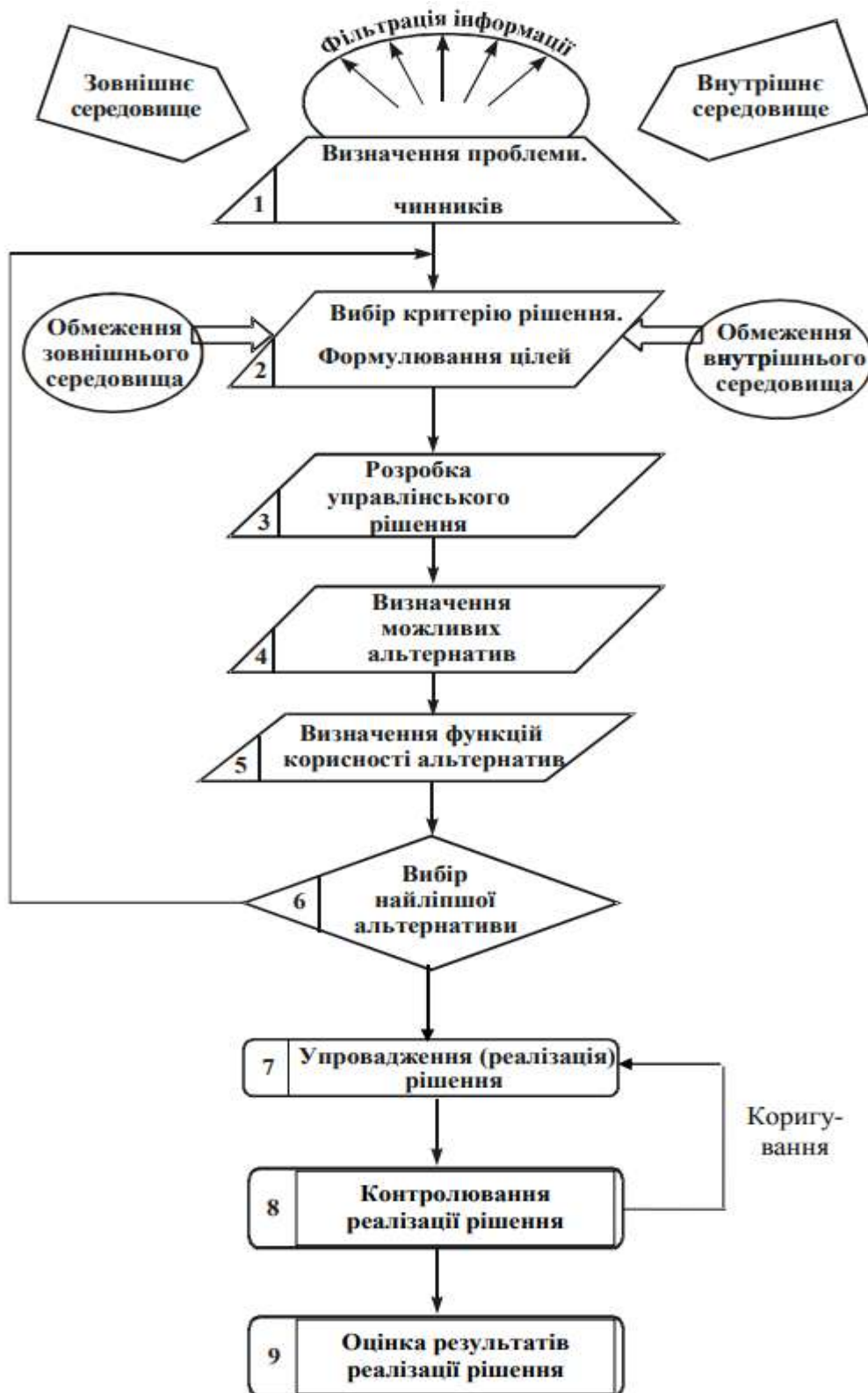


Рис. 3.1. Етапи алгоритму прийняття і реалізації управлінських рішень

Ця схема – універсальний алгоритм прийняття управлінських рішень, застосовний до різних типів управління (оперативного, тактичного, стратегічного). Дотримання її рекомендацій, дає можливість навіть не досвідченим менеджерам приймати обґрунтовані рішення. Вона підкреслює значення аналітичної підготовки, чіткого планування, системного контролю та адаптації в умовах змінного середовища.

Якщо взяти цей універсальний алгоритм за основу, то можна його адаптувати до умов діяльності підприємства ФОП «Музалевський В.Г.». Алгоритм прийняття оперативних управлінських рішень у процесі вирощування курчат-бройлерів дозволяє сформуванню чіткої логіки дій, необхідних для підтримки ефективного виробництва, мінімізації ризиків та своєчасного реагування на зміни в технологічному або ринковому середовищі. Ось опис етапів з урахуванням специфіки ФОП «Музалевський В.Г.»:

1. Визначення проблеми і чинників. На цьому етапі аналізується поточний стан виробничого процесу. Наприклад, фіксуються такі проблеми:

- зростання падежу поголів'я;
- зниження добових приростів маси;
- порушення температурного чи світлового режиму;
- перебої з поставками кормів або ветеринарних препаратів.

Зовнішні чинники – ціни на зернові, енергоносії, ветеринарну продукцію; внутрішні – технічні збої, людський фактор, якість генетичного матеріалу.

2. Вибір критерію рішення та формування цілей. Визначаються мета та критерії, за якими буде оцінюватися успішність управлінського рішення:

- скорочення падежу до допустимого рівня ($\leq 2\%$);
- зменшення витрат корму на 1 кг приросту;
- забезпечення нормативного мікроклімату в пташнику.

Цілі мають бути вимірюваними та орієнтованими на оперативне покращення поточної ситуації.

3. Розробка управлінського рішення. На цьому етапі формується набір можливих дій, які дозволяють вирішити проблему. Наприклад:

- коригування рецептури корму;
- терміновий ремонт вентиляційного обладнання;
- посилення ветеринарного контролю;
- введення додаткового чергування персоналу.

4. Визначення можливих альтернатив. Узагальнюються всі потенційні варіанти реагування:

- закупити корм іншого виробника;
- змінити розподіл поголів'я між корпусами;
- ввести позапланову вакцинацію.

5. Визначення функцій корисності альтернатив. Оцінюється кожна альтернатива за критеріями:

- вартість;
- швидкість реалізації;
- ефективність (досвід попереднього використання);
- ризики впливу на поголів'я.

6. Вибір найліпшої альтернативи. Оперативне ухвалення найбільш доцільного управлінського рішення, наприклад:

- закупити антистресовий премікс і оновити кормову лінію;
- підвищити температуру в пташнику на 2°C;
- замінити/почистити фільтри у системі вентиляції.

7. Реалізація рішення. Швидке виконання заходів:

- організація доставки кормів;
- проведення інструктажів з працівниками;
- зміна графіку чергувань у нічний період.

8. Контроль реалізації рішення. Відстеження показників:

- зниження падежу;
- стабілізація споживання кормів;
- покращення поведінки птиці (менше стресу).

9. Оцінка результатів реалізації рішення. Після завершення дій – аналіз результатів:

- чи досягнуто запланованих цілей?
- що потрібно врахувати у подальших циклах вирощування?
- чи варто внести зміни до системи контролю?

Адаптована модель забезпечує послідовне, системне прийняття рішень у виробництві курчат-бройлерів, де важлива оперативність, точність і гнучкість. Вона може бути застосована навіть новачками, без досвіду роботи обґрунтувати оперативне управлінське рішення. Як результат, дозволяє знизити ризики падежу, підвищити конверсію корму, оптимізувати витрати та забезпечити стабільну якість продукції.

В той же час, варто пам'ятати, що одноосібні рішення найбільш оперативні, проте мають цілий ряд недоліків, не дивлячись на всі переваги. В наш динамічний час, коли ситуація може змінюватись кардинально і дуже швидко, коли виникають нові, раніше невідомі проблеми і ускладнення доцільним буде застосування колективних методик ухвалення управлінських рішень.

Найбільш доцільним методом колективного ухвалення управлінських рішень, на нашу думку, є метод «мозкового штурму», так як він позбавлений суттєвого недоліку колективних методів ухвалення рішень – тривалою процедури реалізації. "Мозковий штурм" – це ефективний метод колективного генерування ідей, який має особливу цінність для прийняття оперативних управлінських рішень, особливо в умовах невизначеності або кризових ситуацій. Найбільшими перевагами його застосування, завдяки яким він є прийнятним для даної ситуації є:

1. Швидке генерування великої кількості ідей. Метод дозволяє зібрати багато варіантів вирішення проблеми за короткий час, що критично важливо для оперативного управління.

2. Активізація колективного досвіду. Усі учасники мають змогу висловити власні думки, ґрунтуючись на власному досвіді та знаннях. Це сприяє більш комплексному баченню ситуації.

3. Виявлення нетипових або інноваційних рішень. В атмосфері вільного мислення народжуються нестандартні ідеї, які можуть виявитися найефективнішими.

4. Залучення персоналу. Участь працівників у прийнятті рішень підвищує їх мотивацію, відповідальність та відчуття приналежності до спільної мети.

5. Зниження ризику одноманітності думок (ефект «тунельного бачення»). Мозковий штурм дозволяє уникнути домінування однієї думки або позиції, відкриваючи шлях до ширших рішень.

6. Простота та економічність. Метод не потребує дорогих ресурсів або програмного забезпечення, але забезпечує високу ефективність у прийнятті рішень.

7. Покращення командної взаємодії. Сприяє згуртованості, вмінню слухати одне одного та генерувати спільні рішення в режимі реального часу.

Алгоритм його проведення не складний (рис. 3.2) і може бути використаний в будь-якому підрозділі ФОП «Музалевський В.Г.»

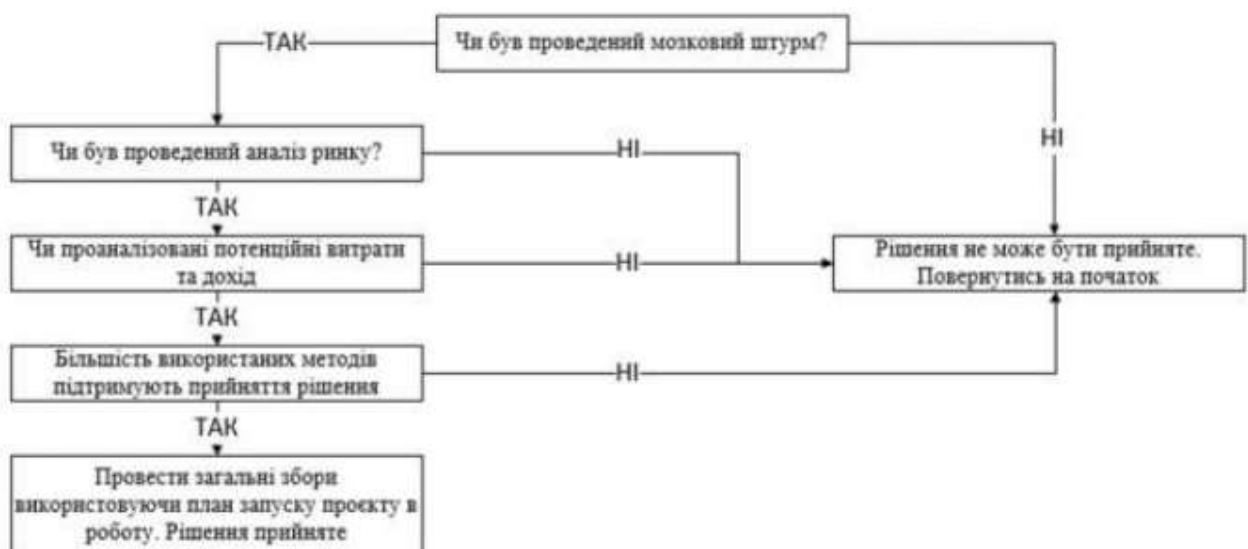


Рис. 3.2. Алгоритм проведення «мозкового штурму»

Мозковий штурм – ефективний, доступний і гнучкий інструмент, який значно підвищує якість оперативних управлінських рішень, сприяючи швидкому реагуванню, широкому охопленню ідей та залученню колективу до управлінських процесів.

У контексті оперативного управління птахівничого напрямку у ФОП «Музалевський В.Г.» мозковий штурм доречно бути використаний для вирішення ускладнень/проблем:

- вирішення проблем з логістикою або ветеринарією;
- оптимізації режимів годування;
- вибору термінів відвантаження продукції;
- реагування на технічні збої чи кадрові труднощі.

Мозковий штурм є важливим інструментом підтримки оперативного управління на підприємстві, особливо в умовах динамічного функціонування галузі птахівництва. Для ФОП «Музалевський В.Г.» його застосування дозволяє швидко мобілізувати колективні знання та досвід працівників для пошуку рішень у критичних ситуаціях, що стосуються оперативного управління виробничої діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень, оптимізації виробничих процесів та загальному зміцненню ефективності управління підприємством.

3.2. Проєкте управління як спосіб удосконалення оперативного управління

У процесі планування реалізації будь-якого проєкту багато компаній можуть покладатися на інтуїтивний підхід, очікуючи, що працівники проявлять максимальну ініціативу та відповідальність. Здається логічним вважати, що загальне прагнення досягти позитивного результату автоматично забезпечить успішне виконання проєкту. Проте на практиці такий підхід часто призводить

до розчарування: очікувані результати не досягаються, строки виконання порушуються, а витрати перевищують запланований бюджет. Це свідчить про необхідність системного підходу до управління проектами.

Щоб уникнути таких ризиків та забезпечити ефективне досягнення поставлених цілей, важливо дотримуватись чітких принципів проєктного управління (project management). Проєкт слід розглядати як унікальну структуру, що включає початкові умови – цілі, завдання, проблематику, ресурси, часові обмеження – і має на меті досягнення певного результату у встановлені терміни та з визначеним рівнем якості.

На основі аналізу вихідної ситуації формується набір завдань, які можуть відрізнитися за складністю, пріоритетністю, тривалістю та ресурсною забезпеченістю. Усі ці завдання взаємопов'язані між собою логічною, технологічною або часовою послідовністю. Реалізація проєкту відбувається шляхом поетапного виконання цих задач у межах узгодженого плану дій. І лише коли всі складові завдання завершені, проєкт можна вважати реалізованим повністю та остаточно.

Таким чином, застосування методології проєктного менеджменту дозволяє уникнути хаотичних дій, мінімізувати ризики неефективності, забезпечити контроль над ресурсами та досягти кінцевої мети із дотриманням строків, якості та бюджету.

Проєктне управління – це система планування, організації, контролю та мотивації, спрямована на досягнення конкретної мети в межах окремого проєкту. Воно є складовою сучасного менеджменту та використовується в різних сферах, де необхідно реалізувати унікальні завдання в обмежений термін, із чітко визначеним бюджетом і ресурсами.

Вирощування курчат-бройлерів, чим займається ФОП «Музалевський В.Г.» доволі специфічний вид діяльності в сільськогосподарському виробництві, він відрізняється від більшості, тим що має відносно короткий виробничий цикл і один виробничий цикл вирощування курчат бройлерів можна розглядати як окремий проєкт, він має всі його ознаки. Так чітко

визначена орієнтація на результат; має обмеженість в часі, для органічного вигодовування курчат витрачається 55-65 днів, після чого відбувається повне звільнення приміщення від птахів, прибирання посліду, ремонт і обслуговування приміщення і обладнання. Обмеженість ресурсів - фіксований бюджет, команда, техніка тощо. Також кожен цикл по своєму унікальний – проект відрізняється від регулярної (операційної) діяльності. І звичайно потребує залучає фахівців із різних сфер, від рядових працівників по щоденному догляду до фахівців з ветеринарної медицини та інженеру з контрольно-вимірювальних приладів для регулювання мікроклімату.

Таким чином, саме для цього напрямку можемо застосувати проектне управління. Проектне управління в галузі птахівництва – це система організації тимчасової діяльності, спрямованої на досягнення конкретної мети в межах визначеного бюджету, часу та ресурсів, пов'язаної з розвитком чи модернізацією підприємства. Такий підхід дозволяє системно впроваджувати інновації, контролювати витрати та підвищувати ефективність птахівницьких господарств. При цьому можемо використати всі його переваги:

- чітке визначення цілей і способів їх досягнення;
- оптимізація витрат і ресурсів;
- контроль за якістю;
- гнучкість і адаптивність до змін;
- залучення та мотивація команди.

Якщо розглядати проектне управління саме в птахівництві, то варто звернути увагу на його особливості і переваги саме для цієї галузі:

- чітка цільова орієнтація: можна досягати конкретних показників (збільшення поголів'я, зниження витрат);
- гнучкість: можна адаптувати під сезонність, ринкові умови або біобезпеку;
- контроль витрат: дає змогу виявити, які етапи виробництва є найбільш затратними;

- інноваційність: через проєкти зручно впроваджувати нові технології (наприклад, сенсори температури, системи віддаленого контролю);
- мотивація персоналу: учасники проєкту мають чітке розуміння своєї ролі та відповідальності.

Як правило в проєктному управлінні використовують різні інструменти: графік Ганта – для візуалізації плану виконання завдань; PERT-аналіз – для аналізу термінів виконання завдань; WBS (Work Breakdown Structure) – ієрархія завдань проєкту; MS Project, Trello, Asana, Jira – приклади систем управління проєктами.

Для обґрунтування застосування проєктного управління як способу удосконалення оперативного управління застосують графіку Ганта. У сучасній практиці проєктного менеджменту одним із найбільш затребуваних і корисних інструментів вважається діаграма Ганта, яка виконує важливу функцію візуалізації плану реалізації проєкту та моніторингу поточного стану виконання запланованих завдань. Цей інструмент, що отримав свою назву на честь американського інженера та управлінця Генрі Ганта, був створений ще на початку ХХ століття, однак і донині залишається актуальним завдяки своїй простоті, гнучкості та високій інформативності.

Графік Ганта відображає часові рамки реалізації окремих етапів проєкту у формі горизонтальної шкали. Він складається з лінійної часової осі (по горизонталі) та переліку завдань (по вертикалі), де кожне завдання зображене у вигляді горизонтального відрізка. Ці відрізки ілюструють початок і завершення роботи над конкретною задачею, її тривалість, а також можливі залежності між різними процесами чи етапами.

Завдяки наочному представленню всієї структури проєкту, менеджери мають змогу ефективно координувати дії команди, раціонально розподіляти ресурси, контролювати строки виконання робіт і вчасно виявляти потенційні відхилення від графіка. Зокрема, діаграма Ганта дозволяє своєчасно фіксувати виконані завдання, виявляти затримки, а також аналізувати вузькі місця та критичні шляхи, які впливають на загальну динаміку реалізації проєкту.

Крім управлінських переваг, діаграма Ганта є також потужним інструментом комунікації в команді. Візуальна форма подачі інформації дозволяє кожному учаснику легко орієнтуватися в загальній структурі проекту, розуміти свою роль, строки виконання та взаємозалежність із роботами інших колег. Такий підхід підвищує прозорість управлінських процесів, зміцнює командну взаємодію та сприяє підвищенню відповідальності за результат.

Завдяки можливості деталізації завдань на декілька рівнів ієрархії, графік Ганта дозволяє структурувати проект у вигляді дерева робіт, що значно спрощує як планування, так і подальший контроль за виконанням. У поєднанні з мережею залежностей між задачами, це дає змогу виявити послідовність дій, критичні ділянки, можливі ризики та розробити стратегії реагування на непередбачувані ситуації.

Побудуємо графік Ганта при вирощуванні курчат бройлерів підприємством ФОП «Музалевський В.Г.», при цьому ми маємо врахувати, що планова тривалість повного виробничого циклу 60 днів. На промисловому виробництві ця тривалість менша, але підприємство робить акцент на органічному виробництві, точніше вирощування «домашньої курки», задля цього з певного періоду переходять на вигодівлю суто власними кормами, за власною рецептурою, що дає можливість отримувати туші значно кращої якості, але втрачається певна інтенсивність росту. На загальний результат це не сильно впливає, оскільки продукція підприємства має свого нішевого споживача.

Для побудови діаграми/графіка Ганта потрібно враховувати всі етапи технологічного процесу, їх послідовність і тривалість. Основні етапи виробничого процесу:

1. Підготовка виробничих приміщень розпочинається першою і триває близько 5 днів. Це свідчить про те, що належна підготовка приміщення є важливою передумовою для запуску циклу.

2. Закупівля і завезення добового молодняка відбувається після завершення підготовки, що свідчить про дотримання технологічної послідовності.

3. Годування та догляд і моніторинг росту і здоров'я є найбільш тривалими процесами – вони тривають практично весь цикл (понад 45 днів), що є типовим для бройлерного виробництва.

4. Вакцинація відбувається у чітко визначений короткий період на початку циклу – це важливий етап профілактики захворювань.

5. Передпродажна підготовка та вибірка і відвантаження на продаж – це завершальні етапи, які займають незначну частину часу, але критично важливі з точки зору підготовки продукції до реалізації.

Особливістю вирощування курчат-бройлерів підприємством ФОП «Музалевський В.Г.» є те, що птиця продається живою, без забою.

Варто враховувати, що частина процесів виконується одночасно, зокрема годування, моніторинг і вакцинація. Це свідчить про комплексний підхід до управління – різні заходи доповнюють один одного, забезпечуючи здоров'я та приріст маси птиці.

Врахувавши всі ці вихідні дані будемо сам графік (рис.3.3).

На основі представленого графіка Ганта, що відображає етапи виробничого циклу вирощування курчат-бройлерів протягом 60 днів, можна зробити такі висновки:

1. Орієнтація на якість, адже тривалий моніторинг росту та догляду за птахами демонструє акцент на забезпеченні високої якості продукції та мінімізації ризиків у період вирощування.

2. Ефективне планування:

а) структура графіка демонструє раціональний розподіл часу та відсутність значних простоїв між етапами;

б) завдяки чіткому поділу і візуалізації завдань, керівництво може вчасно виявляти відхилення та оперативно коригувати план у разі потреби (наприклад, при спалаху захворювання або затримці кормів).

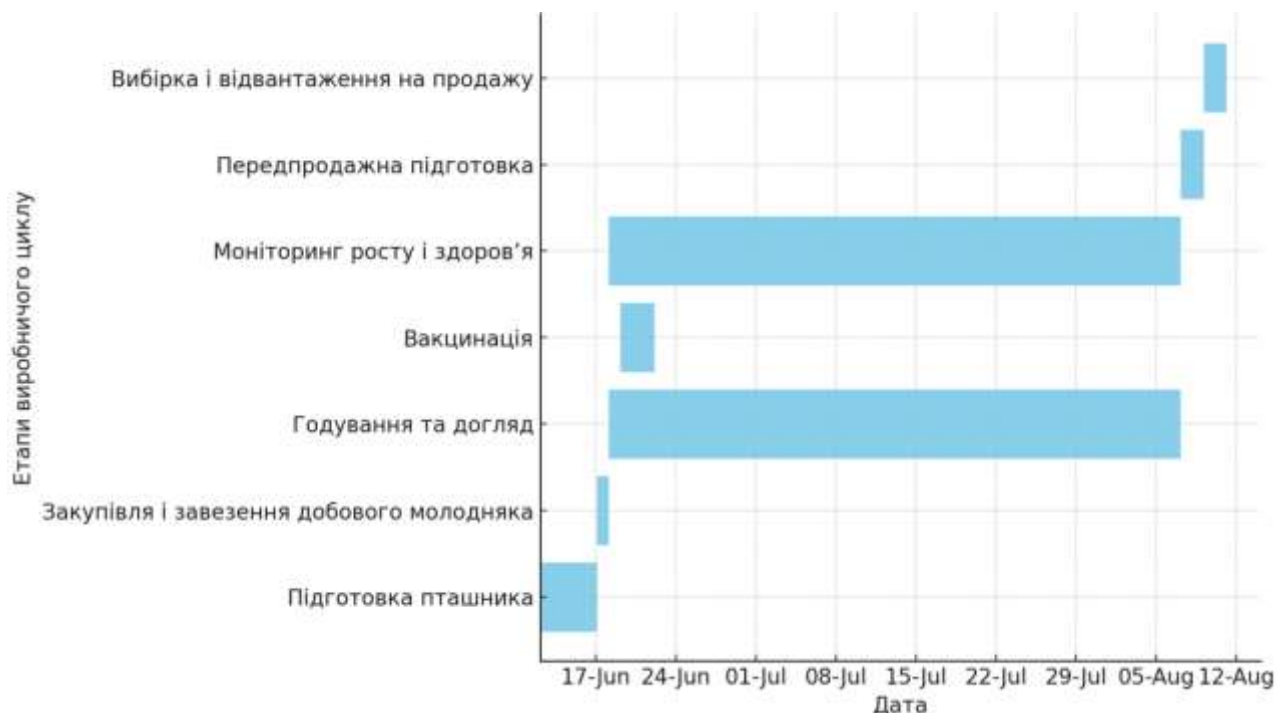


Рис. 3.3. Графік Ганта вирощування курчат бройлерів підприємством ФОП «Музалевський В.Г.»

Загалом можемо зробити і певні суто управлінські висновки:

1. Виробничий цикл є логічно збудованим і збалансованим.
2. Подібна візуалізація дозволяє оптимізувати ресурси, уникнути дублювання завдань, а також підвищити оперативність управлінських рішень.

Таким чином, діаграма Ганта – це універсальний засіб для візуального управління будь-якими проєктами, від простих до складних, незалежно від галузі. Вона дозволяє досягти високого рівня організованості, забезпечити обґрунтоване управління часом і ресурсами, а також підвищити ефективність реалізації запланованих рішень. Запровадження такої форми графіка в поточну практику оперативного управління підприємством дозволить краще контролювати ключові етапи вирощування бройлерів, швидше реагувати на відхилення та ефективно планувати наступні цикли.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом проведення досліджень проблемної теми, є наступні висновки:

1. Оперативне управління виробничою діяльністю є важливим інструментом, який дозволяє постійно, в режимі реального часу, контролювати перебіг виробничого процесу і гарантувати вчасне виконання виробничих планів. Його ключовим завданням є своєчасне втручання у виробничий процес, щоб при необхідності скорегувати діяльність підприємства відповідно до запланованих показників і завдань. Оперативне управління передбачає швидке отримання та передавання актуальної інформації про стан виробництва, оперативну обробку та аналіз отриманих даних, а також забезпечення інформацією для прийняття важливих управлінських рішень з метою збереження безперервності виробничого циклу та досягнення запланованих результатів.

2. Система оперативного управління виробничою діяльністю – це цілісна структура, яка забезпечує взаємозв'язок між плануванням, організацією, контролем і регулюванням. Вона дозволяє підприємству діяти злагоджено, досягати високих результатів та зберігати конкурентоспроможність у сучасних умовах ринку. Дана система охоплює всі рівні управління підприємством від топ менеджерів до керівників першої лінії, очільників найдрібніших організаційних об'єднань. Основна мета – забезпечення ритмічного, безперебійного та економічно ефективного функціонування виробничого процесу.

3. Дослідження в динаміці свідчить, що загальна земельна площа поступово зростала протягом досліджуваного періоду – від 649,9 га у 2020 році до 861,1 га у 2024 році, що становить 132,5% до рівня 2020 року. Це свідчить про активний розвиток та розширення земельного фонду підприємства. Сільськогосподарські угіддя також збільшилися з 645,6 га у 2020 році до 862,3 га у 2024 році (ріст 133,6%), приріст земельної площі отримали переважно за

рахунок сільськогосподарських угідь, а саме ріллі. Основну частину сільськогосподарських угідь традиційно займає рілля, яка зросла з 645,1 га до 862,3 га у 2024 році (133,7% до 2020 року). Землеозброєність має незначні коливання: з 26,9 у 2020 році до 33,2 у 2024 році. Такий результат є наслідком того, що при зростанні площ угідь підприємство в звітному році зменшило кількість працівників.

4. Аналіз рівня рентабельності показав, що протягом 2020-2022 рр. підприємство успішно нарощувало рентабельність, що свідчить про оптимізацію витрат, нарощення обсяг виробництва і зростання доходів. Це створило підґрунтя для зростання показника в 2022 році, яке можна вважати інерційним, не зважаючи на кризовий 2022 рік. Спад у 2023 році може є наслідком більше зовнішніх факторів (зростання собівартості, падіння попиту, зменшення обсягів реалізації). Поновлення зростання у 2024 році свідчить про відновлення ефективності виробничої діяльності.

5. Обсяг виробництва валової продукції у 2022 році складав 1643,1 тис. грн, а у 2024 році зріс до 2087,2 тис. грн (збільшення на 27,03%), що свідчить про зростання виробничих можливостей підприємства. Виручка від реалізації збільшилася на 38,94% з 1546,2 тис. грн у 2022 році до 2148,3 тис. грн у 2024 році, позитивний сигнал, оскільки свідчить про підвищення обсягів реалізації та цін на продукцію. Це призвело до зростання прибутку від основної діяльності на 23,11%, так у 2022 році він становив 1190,2 тис. грн, а у 2024 році зріс до 1465,3 тис. грн.

6. Дослідження виробничих тенденцій дає змогу підприємству виявити свої сильні сторони, оцінити потенційні ризики, знайти шляхи підвищення ефективності та зміцнити свої позиції на ринку. Це також допомагає сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку, яка відповідає сучасним вимогам ринку та очікуванням споживачів.

На основі здійсненого аналізу організаційно-економічних передумов та особливостей функціонування виробничого процесу, а також узагальнення

отриманих результатів дослідження, доцільним є формування пропозицій щодо вдосконалення системи оперативного управління виробничою діяльністю:

1. В сучасних умовах високої конкуренції, мінливої ринкової кон'юнктури та зростання вимог до якості продукції, вміння швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення стає життєво необхідним навиком менеджера будь-якого рівня. Удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень, обґрунтована комбінація індивідуальних і колективних методів розробки рішень є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства.

2. Діаграма Ганта – це універсальний засіб для візуального управління будь-якими проектами, від простих до складних, незалежно від галузі. Вона дозволяє досягти високого рівня організованості, забезпечити обґрунтоване управління часом і ресурсами, а також підвищити ефективність реалізації запланованих рішень. Запровадження такої форми графіка в поточну практику оперативного управління підприємством дозволить краще контролювати ключові етапи вирощування бройлерів, швидше реагувати на відхилення та ефективно планувати наступні цикли.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища *Вісник ХДУ Серія Економічні науки Херсон*, 2018 Том 3 № 30: С.70-73.
2. Бай С.І. Операційний менеджмент. навч.посіб. / С.І. Бай, І.В. Іванова Н.В. Микитенко Київ: КНТЕУ, 2004. – 188 с.
3. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.
4. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 04.03.2023).
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
6. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: А.С.К., 2005. 400 с.
7. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. КИЇВ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
8. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення: 03.03.2023)
9. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
10. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
11. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. 347 с.

12. Дубей Ю. В. Оперативне і стратегічне управління витратами на промислового підприємстві. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. - № 1. - С. 125-132. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2017_1_17
13. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4 С. 13
14. Кирилов Ю.Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації *Економіка АПК*. 2016. № 5 С. 23
15. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 200 с.
16. Козловський В.О, Білоконний П.Г. Основи організації виробничого процесу: навч. посіб. КИЇВ: УМК ВО, 1991. 172 с.
17. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
18. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 03.03.2023)
19. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Оперативне управління бізнес-процесами автотранспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 32. С. 75-95. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_32_8
20. Лівінський А. І. Напрями удосконалення системи стратегічного й оперативного планування реноваційного розвитку підприємств тваринництва. *Агросвіт*. 2018. № 14 С. 21-26
21. Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.03.2023).
22. Лісовал В.П., Старосельський М.І. Операційний менеджмент: конспект лекцій. КИЇВ: НАУ, 2011. 61 с.
23. Максименко Я.А., Єршова Н.Ю. Методичні підходи до оперативного управління оборотними активами машинобудівних підприємств. Електронний

інституційний репозиторій Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (eNTUKhPIIR) Режим доступу: [https://api.core.ac.uk/oai/oai: repository.kpi.kharkov.ua:KhPI-Press/24450](https://api.core.ac.uk/oai/oai:repository.kpi.kharkov.ua:KhPI-Press/24450)

24. Мармуть Л.О. Оперативне управління конкурентоспроможністю, економічною безпекою та якістю продукції харчової промисловості. *Економічна та продовольча безпека України*. 2015. № 1-2. С. 32-38. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/erbu_2015_1-2_7

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

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

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

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

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

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

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

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

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

34. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків:

Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва, 2013. 274с.

35. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50–56.

36. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 04.03.2023).

37. Сумець О. М. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія. Під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 50-77.

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

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

40. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с

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