

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА
ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ В СВК «ПРОГРЕС» БІЛГОРОД-
ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувачки вищої освіти **Хропченко Людмили Юріївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Ганна ДІДУР_____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри
економічної теорії і економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету
Тетяна ШАБАТУРА

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2023 р.

ОДЕСА – 2023

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ **Галина ЗАПША**
«_____» _____ **2022 р.**

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Хропченко Людмилі Юріївні

1. Тема роботи: «Оперативне управління господарською діяльністю та його удосконалення в СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського району Одеської області».

керівник роботи к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора вищого навчального закладу від “25” серпня 2022 р. № 34-з

2. Строк подання студентом дипломної роботи 14 червня 2023 р.

3. Об’єкт дослідження – процеси оперативного управління господарською діяльністю підприємства.

4. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти оперативного управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначити суть оперативного управління господарською діяльністю;
- дослідити склад та структуру системи оперативного управління;
- узагальнити особливості оперативного управління в сільськогосподарському виробництві.

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати забезпеченість ресурсами та визначити особливості підприємницького середовища підприємства;
- дати характеристику організації оперативного управління на підприємстві;
- провести оцінку досягнутого рівня ефективності системи оперативного управління господарською діяльністю підприємства.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- розробити систему заходів з формування та реалізації ефективного механізму оперативного управління;

- визначити напрямки удосконалення методів оперативного планування господарської діяльності;
- обґрунтувати використання сучасних інформаційних технологій в оперативному обліку і контролі господарської діяльності.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Основні характеристики оперативного управління господарською діяльністю. Місце оперативного управління господарською діяльністю в системі менеджменту організації; Параметри оперативного управління сільськогосподарським підприємством. Складові оперативного управління. Оперативно-виробниче планування у сільськогосподарському підприємстві.

6.2. До аналітичного розділу:

Забезпеченість виробничими ресурсами СВК «Прогрес». Вартість і структура чистого доходу (виручки) від реалізації сільськогосподарської продукції. Склад і структура оборотних активів на кінець року. - Організаційна структура СВК «Прогрес». Організаційна структура управління СВК «Прогрес». Структура собівартості продукції. Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції в СВК «Прогрес», ц. Урожайність основних сільськогосподарських культур ц з 1 га. Склад та структура посівної площі в СВК «Прогрес». Економічна ефективність використання виробничих ресурсів в СВК «Прогрес». Динаміка фінансових результатів діяльності СВК «Прогрес». Динаміка адміністративних витрат за 2018-2022 роки, тис.грн. Динаміка результативних показників діяльності СВК «Прогрес» за 2020-2022 роки, тис.грн. Результативність господарської діяльності СВК «Прогрес». Середні показники зниження витрат при використанні систем точного землеробства.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Формування механізму оперативного управління на СВК «Прогрес». Сітьовий графік процесів вирощування, догляду за посівами та збору урожаю озимої пшениці. Графік Ганта процесів вирощування, догляду за посівами та збору урожаю озимої пшениці. Поточні грошові витрати в рослинництві на вирощування сільськогосподарських культур по місяцях, тис. грн.. Матриця відповідальності при вирощуванні озимої пшениці. Перелік інформаційних систем для впровадження в СВК «Прогрес». Капітальні витрати на придбання системи GPS-моніторингу для покращення оперативної системи управління виробництвом зерна в СВК «Прогрес». Розрахунок ефекту від придбання системи GPS-моніторингу в СВК «Прогрес»..*

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського району Одеської області за період 2020-2022 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.

8. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	19.08.22 – 24.08.22	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	25.08.22	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	25.08.22	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	25.08.22 – 15.12.22	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	15.12.22 – 05.01.23	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.01.23 – 15.03.23	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.03.23 – 22.05.23	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.23 – 26.05.23	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	26.05.23– 31.05.23	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	1.06.23 – 10.06.23	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10.06.23– 12.06.23	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.06.23	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	15. 06.23 – 16.06.23	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	20. 06.23 – 21.06.23	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.06.23 – 23.06.23	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	27.06.23 – 28.06.23	0,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «бакалавр» _____ Людмила ХРОПЧЕНКО

Наукова керівниця: _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Хропченко Л.Ю. Оперативне управління господарською діяльністю та його удосконалення в СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського району Одеської області

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2023.

Актуальність теми. Зростаючий інтерес до оперативного управління виробництвом на сучасному етапі, як до одного із способів підвищення ефективності господарської діяльності, визначив тенденцію щодо збільшення його ролі в системі управління підприємством. Необхідність забезпечення жорсткого контролю за виробництвом, потреба у достовірній та оперативній управлінській інформації у великих сільгосппідприємствах визначає необхідність розробки шляхів удосконалення оперативного управління.

Наукові дослідження в галузі оперативного управління в сільськогосподарських підприємствах практично відсутні або не мають поширення. Зокрема, недостатньо вивчено процес формування та функціонування механізму оперативного управління.

Незавершеність наукових розробок у окресленій проблематики та її важливе практичне значення для підвищення ефективності господарювання зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета та завдання роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні і розробці прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств. У відповідності до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- визначити суть оперативного управління господарською діяльністю;
- дослідити склад та структуру системи оперативного управління;
- узагальнити особливості оперативного управління в сільськогосподарському виробництві;
- проаналізувати забезпеченість ресурсами та визначити особливості підприємницького середовища підприємства;
- дати характеристику організації оперативного управління на підприємстві;
- провести оцінку досягнутого рівня ефективності системи оперативного управління господарською діяльністю підприємства;
- розробити систему заходів з формування та реалізації ефективного механізму оперативного управління;
- визначити напрямки удосконалення методів оперативного планування господарської діяльності;
- обґрунтувати використання сучасних інформаційних технологій в оперативному обліку і контролі господарською діяльністю.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти оперативного управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.

Методи дослідження. Застосування методів комплексного аналізу та синтезу дозволило узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід формування системи оперативного управління і визначити напрями підвищення ефективності її функціонування. За допомогою системного підходу визначено сутність і принципи формування системи оперативного управління. Методи статистичного аналізу, графічні методи, методи експертних оцінок, надали можливість здійснити аналіз досягнутого рівня ефективності функціонування системи оперативного управління господарською діяльністю та розробити заходи з її удосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств. Пропозиції і висновки роботи можуть бути використані для визначення напрямків удосконалення системи оперативного управління сільськогосподарських підприємств.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи оперативного управління господарською діяльністю» визначено суть оперативного управління господарською діяльністю; досліджено склад та структуру системи оперативного управління; узагальнено особливості оперативного управління в сільськогосподарському виробництві.

У другому розділі «Аналіз оперативного управління господарською діяльністю СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського району Одеської області» проаналізовано забезпеченість ресурсами та визначити особливості підприємницького середовища підприємства; дано характеристику організації оперативного управління на підприємстві; проведено оцінку досягнутого рівня ефективності системи оперативного управління господарською діяльністю підприємства.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення оперативного управління господарською діяльністю СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського району Одеської області» розроблено систему заходів з формування та реалізації ефективного механізму оперативного управління; визначено напрямки удосконалення методів оперативного планування господарської діяльності; обґрунтовано використання сучасних інформаційних технологій в оперативному обліку і контролі господарською діяльністю.

Кваліфікаційна робота містить 70 сторінок, 18 таблиць, 12 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 69 найменувань.

Ключові слова: оперативне управління, господарська діяльність, оперативне планування, оперативний контроль, оперативний облік, сітковий графік, графік Ганта.

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	6
1.1. Суть та зміст оперативного управління господарською діяльністю	6
1.2. Склад та структура системи оперативного управління	14
1.3. Особливості оперативного управління в сільськогосподарському виробництві	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «ПРОГРЕС» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	25
1.1. Ресурсний потенціал та аналіз підприємницького середовища	25
2.2. Організація оперативного управління на підприємстві	29
2.3. Досягнутий рівень ефективності оперативного управління господарською діяльністю	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «ПРОГРЕС» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	44
3.1. Формування ефективного механізму оперативного управління	44
3.2. Удосконалення методів оперативного планування	58
3.3. Використання сучасних інформаційних технологій в оперативному обліку і контролі господарською діяльністю	56
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Умови становлення ринкової економічної системи України актуалізували проблеми розвитку управлінського процесу підприємствах з виробництва сільськогосподарської продукції, як у практичному, і теоретичному аспектах. На сьогодні управлінські системи підприємств на оперативному рівні не відрізняються ефективністю та комплексністю, рідко застосовуються наукові методи менеджменту, що зумовлено недостатнім рівнем економічного розвитку та відсутністю інтересу до інноваційних теоретично-прикладних розробок у галузі управління.

Результативність виробництва в аграрних підприємствах залежить від функціонуючої системи оперативного управління, яка повинна забезпечити швидке реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, кореляцію виробничої діяльності. У конкурентній середовищі господарюючі суб'єкти аграрної галузі змушені самостійно визначати та прогнозувати ринки збуту, ціни, асортимент продукції, здійснювати пошук постачальників якісної сировини.

Зростаючий інтерес до оперативного управління виробництвом на сучасному етапі, як до одного із способів підвищення ефективності господарської діяльності, визначив тенденцію щодо збільшення його ролі в системі управління підприємством. Необхідність забезпечення жорсткого контролю за виробництвом, потреба у достовірній та оперативній управлінській інформації у великих сільгосппідприємствах визначає необхідність розробки шляхів удосконалення оперативного управління.

У сучасній науковій літературі загальні проблеми науково обґрунтованого оперативного управління підприємствами знайшли своє відображення у працях таких вчених-економістів, як Бай С.І., Іванова І.В., Микитенко Н.В. [3], Белінський П.Ю. [4], Василенко В. О., Ткаченко Т.І. [7], Гаврилко І. М. [11], Гой Н. В. [14], Ділфорт Д. [20], Капінос Г. І., Бабій І.В. [29], Омеляненко Т. В., Задорожна Н.В. [42], Федулова Л. І. [65] та ін.

Наукові дослідження в галузі оперативного управління в сільськогосподарських підприємствах практично відсутні або не мають поширення. Зокрема, недостатньо вивчено процес формування та функціонування механізму оперативного управління.

Незавершеність наукових розробок у окресленої проблематики та її важливе практичне значення для підвищення ефективності господарювання зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета та завдання роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні і розробці прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств. У відповідності до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- визначити суть оперативного управління господарською діяльністю;
- дослідити склад та структуру системи оперативного управління;
- узагальнити особливості оперативного управління в сільськогосподарському виробництві;
- проаналізувати забезпеченість ресурсами та визначити особливості підприємницького середовища підприємства;
- дати характеристику організації оперативного управління на підприємстві;
- провести оцінку досягнутого рівня ефективності системи оперативного управління господарською діяльністю підприємства;
- розробити систему заходів з формування та реалізації ефективного механізму оперативного управління;
- визначити напрямки удосконалення методів оперативного планування господарської діяльності;
- обґрунтувати використання сучасних інформаційних технологій в оперативному обліку і контролі господарською діяльністю.

Об'єктом дослідження є процеси оперативного управління господарською діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти оперативного управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи стали дослідження сучасної економічної теорії, економічні закони і закономірності суспільного розвитку, праці вчених-економістів, законодавчі та нормативні акти, які регламентують діяльність вітчизняних підприємств у сфері оперативного управління. Як вихідну інформацію використано звітні показники діяльності СВК «Прогрес» Білгород-Дністровського району Одеської області, дані офіційної статистики, мережі Інтернет.

Застосування методів комплексного аналізу та синтезу дозволило узагальнити зарубіжний та вітчизняний досвід формування системи оперативного управління і визначити напрями підвищення ефективності її функціонування. За допомогою системного підходу визначено сутність і принципи формування системи оперативного управління. Методи статистичного аналізу, графічні методи, методи експертних оцінок, надали можливість здійснити аналіз досягнутого рівня ефективності функціонування системи оперативного управління господарською діяльністю та розробити заходи з її удосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств. Пропозиції і висновки роботи можуть бути використані для визначення напрямків удосконалення системи оперативного управління сільськогосподарських підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Суть та зміст оперативного управління господарською діяльністю

Оперативне управління виробництвом – це найважливіша та невід’ємна частина загального процесу виробничого менеджменту. Так, наприклад, Річард Дафт вважає, що оперативне управління являє собою сукупність управлінських робіт, які прямо чи опосередковано пов’язані з організацією виробничих процесів та впливом на них з метою реалізації планів виробництва. Це такі роботи, як:

- організація розробки та виконання оперативно-календарних планів виробництва продукції та змінно-добових завдань на рівні цехів та заводів, ділянок та робочих місць;
- організація забезпечення робочих місць усім необхідним виконання завдання;
- організація обліку та контролю ходу виробництва;
- регулювання ритму виробництва [69].

Згідно з Ларрі Боссіді, успішним менеджером, та Рем Чараном, консультантом та автором кількох книг з менеджменту, оперативне управління не просто означає зроблене чи незроблене. Вони розглядають оперативне управління, або execution (як його також називають у оригіналі книги англійською мовою), як мистецтво реалізації планів. Фактично, вони стверджують, що оперативне управління повинно бути розглянуте як окрема прикладна дисципліна, критично важлива для досягнення успіху як у великих, так і в малих компаніях [68].

Оперативне управління господарською діяльністю характеризується прийняттям управлінським персоналом рішень у реальній виробничій

ситуації, що склалася, і здійснюється за допомогою прямих управляючих впливів на об'єкт управління. У цьому його основна відмінність від стратегічного та тактичного управління, яке здійснюється через опосередковане управління ресурсами для руху до поставленої мети, такою є думка автора С.Д. Ільєнкової [27].

Оперативне управління – управління, при якому відбувається розробка дій (стратегії) на визначений період часу, за якій мета буде досягнута.

В українському законодавстві не визначено поняття оперативного управління господарською діяльністю. У Господарському кодексі України (ст. 65) встановлено загальні положення та особливості управління підприємством: «управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу» [16].

«Великий тлумачний словник сучасної української мови» наводить визначення оперативного управління господарською діяльністю як управління поточними діями [8, с. 845].

Таблиця 1.1 – Основні характеристики оперативного управління господарською діяльністю

Характеристика	Опис
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання доходу від їхньої реалізації
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд всередину підприємства, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів
Облік фактору часу	Орієнтація на короткострокову перспективу
Основи побудови системи управління	Функції та організаційні структури, процедури, техніка, технологія управління виробництвом
Підходи до управління персоналом	Погляд на працівника як на ресурс підприємства, як на виконавця окремих робіт і функцій
Критерій ефективності управління	Ритмічність, рівномірність, раціональність використання виробничого потенціалу

Джерело: [51]

Отже, огляд літератури, за темою дослідження, свідчить що не існує однозначного визначення оперативного управління господарською діяльністю. В той час, дослідники виділяють основні аспекти і особливості цієї галузі управління (таблиця 1.1).

Виходячи з вище написаного, слід зазначити, що сутність оперативного управління полягає у чіткому виконанні всіх домовленостей суворо у встановлені терміни шляхом залучення всіх пов'язаних ланок «механізму» задіяного у виконанні поставлених задач. Відповідно для таких завдань необхідно зосередити все виробництво саме на них, оскільки такі завдання обмежені часом і є найважливішими для підприємства.

Оперативне управління господарською діяльністю здійснюється за допомогою сукупності взаємопов'язаних функцій – планування, організація, облік, контролю, аналізу та регулювання при досить розвиненому складі матеріальних, трудових, логічних, інформаційних та інших компонентів системи. Найбільш важливе практичне значення мають:

- розробка системи науково-обґрунтованих календарно-планових нормативів за типами та фазами виробництва;

- розробка календарних планів-графіків роботи підрозділів;

- оперативний облік, аналіз та контроль над ходом виробництва;

- участь у розробленні нормативів виробничих запасів.

Основні положення концепції оперативного управління виробництвом тісно переплітаються із положеннями концепції оперативного менеджменту [3, с. 60-61]:

- робота у масштабі реального часу з оптимальним періодом тактового управління;

- максимальний облік соціальних аспектів у розробці, впровадженні та розвитку системи оперативного менеджменту;

- блоковий, модульний принцип побудови інформаційного, математичного, технічного забезпечення та системи управління загалом;

- Створення інтелектуального інтерфейсу кінцевого користувача;

- Використання випереджуючого управління;
- єдність інформаційної бази, що забезпечує вирішення завдань різних підсистем системи оперативного менеджменту задля досягнення синергічного ефекту;
- збалансоване поєднання пріоритетів (виробництво, збут тощо), окремих підсистем та завдань. Наприклад, в умовах гарантованого замовлення першочерговим є вирішення завдань виробництва; в умовах конкурентного ринку - маркетинг та збут тощо;
- підвищена швидкість реакції та стійкість до впливу різних зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів;
- мінімальний час відновлення та втрати циркулюючої в системі інформації при збійних ситуаціях;
- можливість автономного функціонування підсистем та завдань;
- можливість створення на базі системи оперативного менеджменту проблемно-орієнтованих експертних систем;
- створення навчально-тренажерних програмно-технічних комплексів для системи підготовки та перепідготовки кадрів;
- можливість розвитку та вдосконалення системи управління шляхом розширення (оптимізації) складу підсистем та спектра розв'язуваних завдань.

За результатами аналізу поглядів на трактування поняття «оперативне управління» в сучасній науковій літературі, ми дійшли висновку, що «оперативне управління» є визначальною ланкою в системі організації та управління господарською діяльністю підприємства й перебуває в постійному взаємозв'язку зі стратегічним управлінням підприємства (Рисунок 1.1).

Основним завданням оперативного менеджменту господарською діяльністю є визначення обсягу роботи всіх структурних підрозділів підприємства та забезпечення постачання на ринок товарів необхідного асортименту та якості, на найвигідніших умовах, при раціональному використанні виробничих ресурсів.



Рисунок 1.1 – Місце оперативного управління господарською діяльністю в системі менеджменту організації

Джерело: [50]

Він спрямований на інтеграцію діяльності всіх відділів підприємства, ритм виробництва, частку завантаження обладнання та скорочення часу виробництва. У процесі управління роботою сільськогосподарських підприємств визначаються показники в часі (за допомогою річного плану на період – квартал, місяць, декаду, добу, зміну) у часі з деталізацією діяльності кожного підприємства. одиниця. Показники безпосередньо застосовні для поточного контролю облікових і виробничих процесів. Профілактичні заходи оцінюються у такий спосіб і усуваються можливі диспропорції та невідповідності у виробничому процесі.

Основним завданням операційного менеджменту є встановлення та підтримка певних взаємовідносин між людьми в процесі виробництва для забезпечення повного виконання виробничої роботи в задані терміни з мінімальними витратами ресурсів (матеріалів, праці, часу, коштів. Виходячи з

цього, метою оперативного управління є своєчасне розпізнавання системних проблем і залучення додаткових ресурсів, що є вихідним станом країни.

Отже, змістом менеджменту у функціонуванні господарської діяльності є:

- визначення позиції (цеху, району, робочого місця) і часу (квартал, місяць, декада, зміна) виробництва;
- облік фактичного часу виробничого процесу;
- у встановленні відхилень від раніше наміченого плану;
- налагодити виробничий процес для усунення наслідків відхилень і покращити терміни виконання всіх завдань операцій.

Виходячи з цілей оперативного управління впливають такі основні завдання:

розробка прогресивної системи оперативного управління виробництвом, розв'язання даної завдання може бути здійснено двома шляхами – за допомогою вдосконалення чинної на підприємстві системи на основі застосування оптимальних календарно-планових нормативів або через розробку та впровадження нової системи;

розробка та впровадження оптимальних календарно-планових нормативів;

забезпечення рівномірної та пропорційної завантаження обладнання та робітників на всіх операціях технологічного процесу;

організація взаємозв'язків усіх функціональних систем управління для забезпечення основного виробництва усіма необхідними ресурсами;

оптимальний підхід на кожному етапі розробки системи оперативного управління виробництвом та у всіх сферах її функціонування;

оперативна підготовка та систематичний контроль виконання виробничої програми

та планів-графіків та безперервне оперативне планування поточного ходу виробництва (за змінних умов) по всьому технологічному циклу виготовлення виробів та деталей;

безперервний оперативний облік, аналіз, координування роботи всіх взаємопов'язаних виробничих підрозділів підприємства та вживання оперативних заходів щодо запобігання порушенням та ліквідації виникаючих відхилень.

Отже, під оперативним управлінням розуміється цілеспрямований та методичний вплив на об'єкт з метою вироблення своєчасних рішень щодо виконання оперативних планів та завдань, складених на основі достовірної інформації про хід виробничого процесу.

1.2. Склад та структура системи оперативного управління

З позицій теорії систем оперативне управління виробництвом є типовою системою управління, в якій принципово можуть бути виділені керований об'єкт (виробничий процес) та суб'єкт управління (сукупність коштів, методів та органів оперативного управління виробництвом).

У сучасних ринкових відносинах до системи оперативного управління виробництвом пред'являються жорсткі вимоги з погляду оперативності та оптимальності прийнятих рішень. Система оперативного управління виробництвом є завершальним етапом планового управління підприємством та покликана регламентувати працю всіх працівників на основі наскрізного єдиного календарного плану-графіка. Ця система визначає номенклатурну виробничу програму спільно з іншими системами (маркетингу, техніко-економічного планування, технічними службами). На основі програми розраховуються нормативи виробничих запасів та незавершеного виробництва. Таким чином, система служить основою формування та використання оборотних засобів.

Перед системою оперативного управління виробництвом стоять такі основні цілі:

формування оптимальної програми виробництва разом із іншими системами управління підприємством;

на вході у виробництво – суворий контроль матеріально-технічного забезпечення;

у виробництві – забезпечення ритмічного та комплектного ходу виробництва;

на виході з виробництва – забезпечення своєчасного та комплектного постачання продукції відповідно до договірних умов.

В системі оперативного управління господарською діяльністю виконуються такі основні функції :

- організація робіт з оперативного управління господарською діяльністю;
- оперативне планування та оперативно-календарне планування;
- оперативна координація;
- оперативний облік і аналіз;
- оперативний контроль господарської діяльності;
- оперативне регулювання (диспетчеризація).

На думку більшості фахівців [3,7,14,15,17,18], при формуванні системи оперативного управління виробництва та в процесі її впровадження можуть виникати такі проблеми:

недостатня увага керівників підприємства до розробки системи та її вдосконалення;

ігнорування необхідності підвищення кваліфікації працівників;

слабка нормативна база для оперативного планування;

чинна система оперативного управління виробництвом не повною мірою відповідає специфіку підприємства та організаційного типу виробництва;

графіки роботи підрозділу підприємства не пов'язані належним чином з єдиним наскрізним планом-графіком випуску продукції підприємства.

Зазначені недоліки ведуть до збільшення тривалості виробничого циклу, до неповного використання виробничих площ обладнання до погіршення техніко-економічних показників роботи підприємства.

Параметри системи оперативного управління підприємством наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Параметри оперативного управління сільськогосподарським підприємством

Параметр	Опис
Тип планування	Оперативно-виробниче планування
Кінцевий результат	виконання робіт у встановлені строки; якість робіт; задоволення потреб; прибуток
Структура системи управління	Статична (лінійно-функціональна, штабна)
Фактори успіху	Виробництво та маркетинг: успіх = ефективне виробництво + активна конкуренція
Тип керівника	Менеджер з виробництва
Влада в управлінні	Зосереджена на виробництві та маркетингу

Джерело: [27]

З метою забезпечення раціональної організації оперативної діяльності сільськогосподарського підприємства система оперативного управління підприємства зобов’язана відповідати наступним вимогам:

- гнучкість і швидкість реакції на відрив від запланованого ходу діяльності;
- розроблено принцип нового просування календарних планів;
- обґрунтованість оперативних планів (в основі техніко-економічних розрахунків повинні бути обґрунтовані норми витрат виробничих ресурсів);
- висока якість експлуатації та виробничої роботи.
- принцип повної наступності календарних планів , що розробляються;
- висока якість оперативно-виробничої роботи [66].

З метою уточнення та узагальнення функцій оперативного управління здійснено їх класифікацію, з урахуванням підвищення ролі та можливостей удосконалення оперативного управління:

- розпорядча функція - полягає у передачі розпоряджень, вказівок від управлінського персоналу до керівників структурних підрозділів та конкретних виконавців щодо корекції чи виконання виробничих робіт;

- контролююча функція – полягає у моніторингу виробничого процесу та його контролі шляхом порівняльного аналізу отриманих результатів з виробленими раніше планами;

- аналітична функція - полягає у постійному аналізі інформації, що надходить від виробничого процесу та подальшого планування діяльності з метою раціоналізації та підвищення ефективності його проведення;

- інформаційна функція – полягає у забезпеченні управлінського персоналу необхідною інформацією про виробничий процес для подальшого аналізу та прийняття рішень. Ця функція реалізується через комплекс заходів, який включає пошук, доставку, обробку та подання інформації управлінському працівнику. Ключовими властивостями представленої інформації є її оперативність, достовірність, презентативність, повнота та точність.

Таким чином, до функцій системи оперативного управління господарською діяльністю належать:

- планування, в контексті процесу визначення поведінки об'єкта управління для досягнення цілей;

- управління, в контексті процесу прийняття рішень;

- процес контролю, аналізу обліку та виявлення відхилень від встановленого ходу поведінки об'єкта;

- процес регуляції, дотримання поведінки керованого об'єкта та локалізація відхилень [18].

Система оперативного управління господарською діяльністю, що працює в сільськогосподарських підприємствах, як правило, побудована за принципом ієрархії з розділенням функцій децентралізованого та централізованого управління (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Схема функціональної структури системи оперативного управління господарською діяльністю.

Джерело: [17]

З метою уточнення та узагальнення функцій оперативного управління здійснено їх класифікацію, з урахуванням підвищення ролі та можливостей удосконалення оперативного управління:

- розпорядча функція - полягає у передачі розпоряджень, вказівок від управлінського персоналу до керівників структурних підрозділів та конкретних виконавців щодо корекції чи виконання виробничих робіт;
- контролююча функція – полягає у моніторингу виробничого процесу та його контролі шляхом порівняльного аналізу отриманих результатів з виробленими раніше планами;
- аналітична функція - полягає у постійному аналізі інформації, що надходить від виробничого процесу та подальшого планування діяльності з метою раціоналізації та підвищення ефективності його проведення;
- інформаційна функція – полягає у забезпеченні управлінського персоналу необхідною інформацією про виробничий процес для подальшого аналізу та прийняття рішень. Ця функція реалізується через комплекс заходів, який включає пошук, доставку, обробку та подання інформації управлінському працівнику. Ключовими властивостями представленої

інформації є її оперативність, достовірність, презентативність, повнота та точність.

Таким чином, до функцій системи оперативного управління господарською діяльністю належать:

- планування, в контексті процесу визначення поведінки об'єкта управління для досягнення цілей;
- управління, в контексті процесу прийняття рішень;
- процес контролю, аналізу обліку та виявлення відхилень від встановленого ходу поведінки об'єкта;
- процес регуляції, дотримання поведінки керованого об'єкта та локалізація відхилень [20].

Оперативне управління сільськогосподарським виробництвом включає такі складові: оперативне та календарне планування; операційний облік; поточний контроль та регулювання.

Схематично складові системи оперативного управління представлено на рис. 1.3.

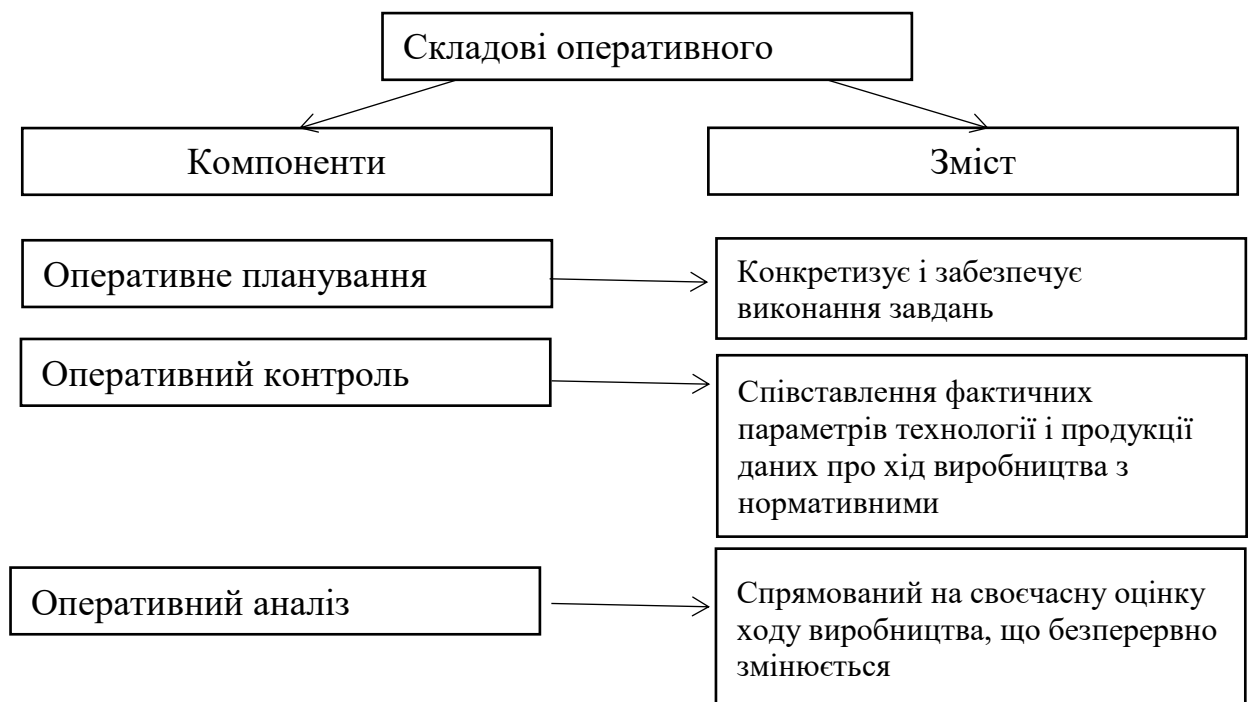


Рисунок 1.3 - Складові оперативного управління

Джерело: Побудовано автором на основі [32,37,42]

Кожна операційна система управління виробництвом включає наступний набір ключових елементів:

- підбір та обґрунтування відділів планування та обліку;
- підбір та обґрунтування планових та облікових періодів;
- розробка календарно-планувальних стандартів;
- розробка виробничих програм;
- створення змінних та щоденних завдань;
- контроль виробничих процесів.

Застосування певної системи залежить насамперед від конкретних умов виробництва, типу організації виробництва, особливостей виробничих умов, тривалості виробничого циклу та інших норм руху виробничих потужностей.

Диспетчування є заключним етапом оперативного планування виробництва, є централізованими безперервними спостереження та контроль (в т.ч. попереджувальний), поточний облік, аналіз та оперативне регулювання ходу виробництва, а також оперативну підготовку наступних змін.

В основі диспетчування лежить принцип профілактики. Диспетчування здійснюється з використанням низки компенсаторів – резервів термінів, резервів матеріалів та сировини, моральних та матеріальних стимулів. Матеріальні резерви включають надлишки обладнання, інструменту та оснастки, резерви напівфабрикатів деталей та складальних одиниць, страхові запаси матеріалів.

У всіх організаційних типах виробництва об'єктами диспетчерського регулювання є:

матеріальне забезпечення цехів та дільниць всім необхідним для виробництва; контроль за своєчасністю руху предметів праці у виробництві; контроль виконання розпоряджень вищих органів.

У дрібносерійному та одиничному виробництві об'єктами контролю виступають комплексна технологічна підготовка виробництва, контроль за забезпеченням виробничого процесу всім необхідним його початку, контроль комплектності складання.

Насправді найчастіше використовується метод диспетчування «за відхиленнями». Метод диспетчування «відхиленням» є економічно недоцільним, оскільки факт відхилення веде до втрат у виробництві та негативно впливає на економіку підприємства. Рекомендується впроваджувати на підприємствах прогностичний метод, який передбачає здійснення прогнозування можливих відхилень, що актуально в умовах використання дорогого та високопродуктивного обладнання та дозволяє забезпечити зниження витрат на усунення збоїв ходу виробничого процесу.

При диспетчуванні здійснюється безперервний контроль за фактичним перебігом робіт з виконання графіка виробництва та зміннодобових завдань; вживаються оперативні заходи щодо попередження та усунення відхилень від плану та різних перебоїв у ході виробництва; виявляються та аналізуються причини відхилень від планових завдань та графіків виробництва; координується поточна робота взаємопов'язаних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічного перебігу роботи; здійснюється керівництво оперативною підготовкою всього необхідного для виконання змінно-добових завдань та графіків.

Виділимо основні умови успішного диспетчування, які рекомендуємо впроваджувати у виробничу практику аграрних підприємств:

- налагоджена система оперативного планування, продовженням якого є диспетчування;

- наявність своєчасної, точної, достовірної, достатньої інформації про перебіг виробництва; наявність спеціального технічного обладнання для функціонування системи оперативної інформації;

- наявність чіткої відповідальності та наступності оперативного керівництва виробництвом, у т.ч. при прийомі-здаванні змінних чергувань;

- контроль та регулювання повинні здійснюватися в темпі виробництва (в реальному масштабі часу), що можливе лише за умови застосування термінальних пристроїв у вигляді дисплеїв, реєстраторів ходу виробництва;

проведення диспетчерських нарад у строго встановлений час та без відволікання учасників від своїх робочих місць, на яких знаються питання координації роботи всіх виробничих ланок, вирішуються питання ліквідації неполадок та відхилень від графіка.

Отже, структура системи оперативного управління заснована на трьох складових: оперативному обліку, плануванні та контролі, що тісно взаємодіють між собою та забезпечують інформаційно-аналітичне середовище для ухвалення управлінських рішень.

1.3. Особливості оперативного управління в сільськогосподарському виробництві

Управління аграрним виробництвом передбачає розв'язання специфічних завдань, зумовлених особливостями галузі. При цьому найбільш своєрідним напрямом управління є оперативне управління [5, с. 199-203].

У публікаціях, в яких висвітлюються теоретичні та практичні аспекти організації виробництва, управління підприємством і, зокрема, оперативного управління [2, 3, 17,19,20], здебільшого розглядається промисловий сектор економіки, принципи та механізми функціонування якого суттєво відрізняються від аграрної галузі (причому як у виробництві сільськогосподарської продукції, так і під час її промислової переробки). В сучасних наукових працях, присвячених питанням управління сільськогосподарським підприємством [3; 20; 21; 23] проблема оперативного управління, шляхи організації відповідної системи з урахуванням специфічності агропромислового комплексу та сучасних технологій управління розглядаються лише частково та мають фрагментарний характер.

Оперативне управління підприємством базується на стратегіях компанії і включає розробку конкретних цілей і планів дій, які мають бути точно виконані та постійно контролювані. Головною метою оперативного

управління є забезпечення ефективного виконання виробничих процесів з урахуванням їх особливостей. Це досягається через п'ять основних напрямків:

1. Інформаційне забезпечення, що включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, проведення маркетингових досліджень та інше.
2. Управління роботами, яке охоплює організацію виробничих процесів, створення мережових та календарних графіків, видання нарядів на проведення робіт, а також контроль за виробничими витратами.
3. Управління матеріально-технічним забезпеченням та збутом продукції.
4. Управління фінансами, включаючи фінансове планування.
5. Управління персоналом, яке включає наймання, підвищення кваліфікації та перекваліфікацію працівників та інші аспекти.

Оперативно-виробниче планування є завершальним етапом у системі прогнозів і планів сільськогосподарського підприємства і забезпечує конкретизацію та деталізацію річного (поточного) плану, своєчасне доведення його до виконавців, досягнення злагодженої роботи всіх підрозділів, виробництво високоякісної продукції у запланованих обсягах, у заплановані терміни за найефективнішого використання виробничих ресурсів.

Ефективність системи оперативно-виробничого планування характеризується зміною основних показників виробництва, ритмічністю роботи і рівномірним навантаженням усіх підрозділів протягом запланованого періоду. Метою оперативного управління сільськогосподарським виробництвом є виконання планових обсягів робіт відповідної якості за всіма видами вирощуваних культур, з використанням матеріальних і трудових ресурсів та виробничого потенціалу підприємства. Важливо зазначити, що оптимальне оперативне управління може лише частково компенсувати недоліки в організації сільськогосподарського виробництва, оскільки існуючі проблеми можуть ускладнювати досягнення поставлених цілей навіть з використанням ефективної системи управління.

Вибір системи оперативно-виробничого планування визначається різними факторами, такими як тип і обсяг виробництва, особливості продукції, рівень уніфікації робіт, витрати і результати планування, структура підприємства тощо. Пріоритет надається системі, яка забезпечує найефективніше вирішення завдань оперативного управління виробництвом.

Основними завданнями оперативно-виробничого планування на сільськогосподарському підприємстві є:

1. забезпечення необхідних пропорцій між робочою силою, технічними засобами та матеріальними ресурсами;
2. календарне погодження виконання всіх сільськогосподарських робіт і їх технічне та матеріальне забезпечення;
3. ефективне використання виробничих ресурсів шляхом раціональної організації трудових процесів і якісного виконання технологічних операцій [32].

Розрізняють кілька видів оперативно-виробничих планів, таких як робочі плани в рослинництві на різні періоди робіт, плани ферм на квартал, місяць, декаду, оперативно-календарні графіки виробництва, плани-наряди на виконання робіт. Виробнича програма в рослинництві містить дані про земельні угіддя, плани щодо поліпшення, посівні площі, урожайність, валовий збір, баланс продукції та агротехнічні заходи для досягнення плану виробництва [37].

Усі види оперативно-виробничих планів взаємопов'язані між собою та реалізуються на планувальному і виробничому рівнях управління (рис. 1.4).

Таким чином, під оперативним управлінням сільськогосподарським підприємством слід розуміти частину системи управління, що дозволяє забезпечити своєчасне виконання робіт відповідної якості з метою виробництва готової продукції шляхом оптимального розподілу завдань, своєчасного доведення їх до виконавців, максимально ефективного використання усіх ресурсів і здійснення безперервного контролю і регулювання ходу виробництва в межах виробничої стратегії підприємства.

Усі види оперативно-виробничих планів взаємопов'язані та реалізуються на рівнях планування та виробництва в системі управління.

Реалізація функцій оперативного управління на практиці у сільгосп підприємствах ускладнюється низкою їх специфічних особливостей: просторовою розосередженістю виробничих підрозділів; різноманітністю технологічних процесів у різних галузях виробництва; впливом природних умов, які часто не дозволяють реалізувати заздалегідь складені плани та потребують постійного коригування технологічного процесу.

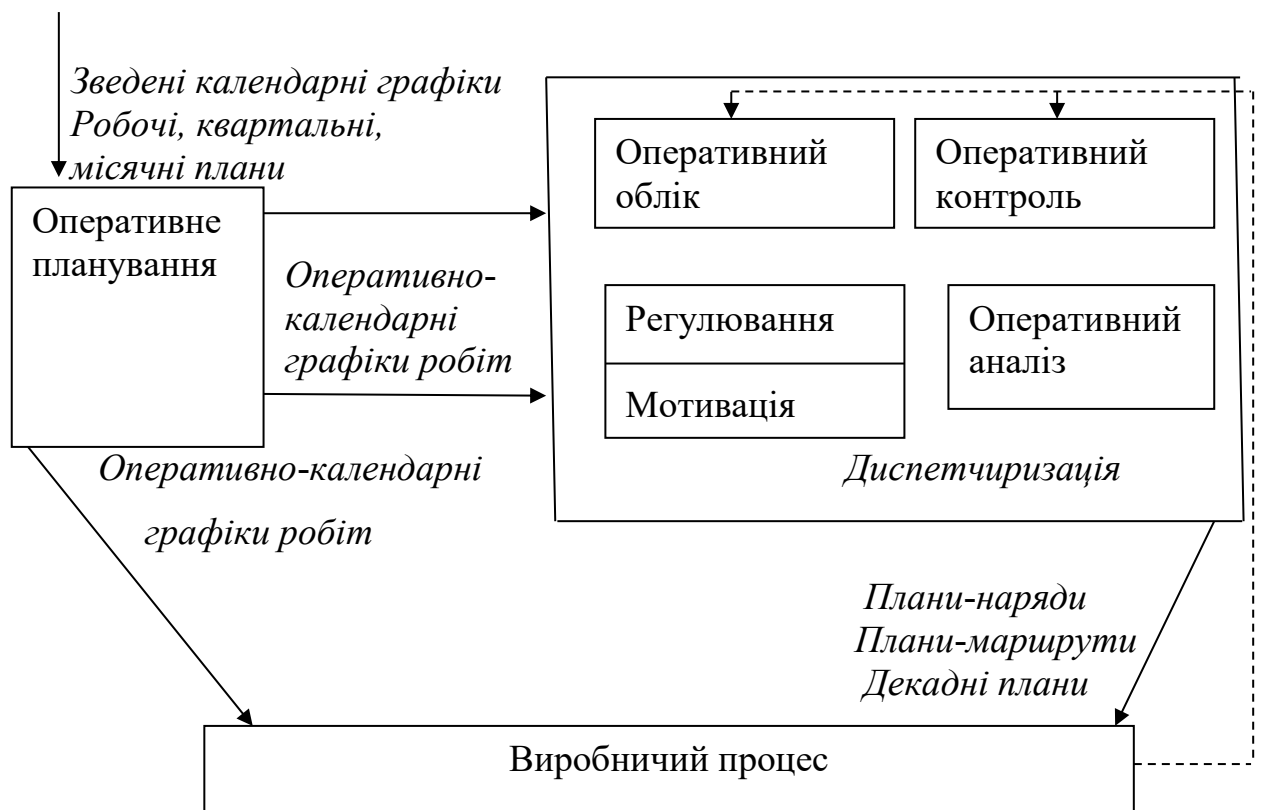


Рисунок 1.4 – Оперативно-виробниче планування у сільськогосподарському підприємстві

Джерело: [37]

Отже, оперативне управління сільськогосподарським підприємством охоплює частину управління, що забезпечує своєчасне виконання робіт відповідної якості з метою виробництва готової продукції. Це досягається шляхом оптимального розподілу завдань, своєчасного передавання їх виконавцям, максимально ефективного використання ресурсів і постійного

контролю і регулювання виробничого процесу відповідно до виробничої стратегії підприємства.

Аналіз теоретичних підходів до визначення оперативного управління в сільськогосподарських підприємствах привів до формулювання кількох узагальнюючих висновків. Оперативне управління можна розглядати як складну організаційно-планову систему, яка взаємодіє зі стратегічним управлінням і включає функціональні, елементні та організаційні підсистеми. Розвиток системи оперативного управління в сільськогосподарських підприємствах є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції на ринках сировини та збуту сільськогосподарської продукції.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «ПРОГРЕС» БІЛГОРОД-
ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Ресурсний потенціал та аналіз підприємницького середовища

СВК «Прогрес» знаходиться за адресою: с. Миколаївка, вул. Морозова Білгород-Дністровський району Одеської області.

Територія землекористування СВК «Прогрес» розташована в центральній частині Одеської області. Віддаленість до найближчої залізничної станції «Сарата» - 23 км; до районного центру – м. Білгород-Дністровський - 36 км; до обласного центру м. Одеса - 95 км.

Законодавчою базою діяльності кооперативу є Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» [25] та Господарський кодекс України [16].

СВК «Прогрес» має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках, печатку, володіє майном на правах приватної власності.

Статутний фонд господарства створений шляхом внеску членів кооперативу своїх майнових і земельних паїв.

Метою діяльності кооперативу є здійснення ринкових відносин і одержання прибутку через задоволення потреб громадян та підприємств в виробленій продукції, товарах, послугах в сферах, що визначені в предметі діяльності.

Предметом діяльності кооперативу є передбачена Статутом господарча та комерційна діяльність за виключенням тієї, яка заборонена законодавством України.

Основною метою діяльності кооперативу є отримання прибутку.

Вищим органом управління СВК «Прогрес» є збори членів кооперативу, які скликаються не рідше двох разів на рік, а виконавчим — правління на чолі з — Домусчі Павлом Миколайовичем.

Згідно Статуту припинення діяльності СВК «Прогрес» може бути здійснене шляхом його реорганізації або ліквідації на тих же засадах, що й інших видів підприємств.

Динаміка зміни основних показників забезпеченості виробничими ресурсами СВК «Прогрес» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Забезпеченість виробничими ресурсами СВК «Прогрес»

Показники	2 020 р.	2 021 р.	2 022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				(+;-)	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	1436,0	2175,3	2162,6	727	150,6
з них рілля	1436,0	2175,3	2162,6	727	150,6
Кількість працівників, зайнятих в с.-г. виробництві, чол.	23	25	21	-2	91,3
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	29308,8	32754,3	54175,9	24867	184,8
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	21597,7	29356,1	44439,3	22842	205,8
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.	33643,0	34614,7	39938,6	6296	118,7
в т. ч. на 100 га с/г угідь, тис. грн.	2342,9	1591,3	1846,8	-496	78,8
на 1-го середньорічного працівника, тис. грн.	1462,7	1384,6	1901,8	439	130,0
Приходиться ріллі на 1-го працівника, га	62,4	87,0	103,0	41	164,9

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

Цифрові матеріали таблиці 2.1 свідчать про те, що протягом досліджуваного періоду забезпеченість виробничими ресурсами СВК «Прогрес» за більшістю показників зросла. Господарство має значні фізичні розміри і територіальну розосередженість.

Про це свідчить зростання земельної площі на 727 га та основних засобів на 18,7%. Завдяки значному росту вартості основних засобів відбувається збільшення рівня капіталоозброєності сільськогосподарського виробництва

основними засобами – на 30%. А капіталозабезпеченість навпаки зменшилась на 21,2%, що пов'язано зі зростанням розмірів земельної площі підприємства. Однак, зростання площі сільськогосподарських угідь не призвело до зростання чисельності працівників, що призводить до збільшення землезабезпеченості на 65%.

Наявні виробничі ресурси сприяють вирощуванню широкого асортименту сільськогосподарської продукції в СВК «Прогрес» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Вартість і структура чистого доходу (виручки) від реалізації сільськогосподарської продукції

Види продукції	2020		2021		2022		За 2020-2022 роки в середньому	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис.грн.	%
Зернові та зернобобові	14546,04	80,5	30627,73	50,4	34807	64,7	26660,3	60,3
пшениця озима	6698,088	37,1	7777,016	12,8	22135,7	41,1	12203,6	27,6
ячмінь озимий	7797,2	43,2	22850,71	37,6	12467,4	23,2	14371,8	32,5
горох	0	0,0	0	0,0	203,98	0,4	68,0	0,2
просо	50,8	0,3	0	0,0	0	0,0	16,9	0,01
Соняшник	2801,2	15,5	2635,78	4,3	0	0,0	1812,3	4,1
Ріпак озимий	720,9	4,0	27498,65	45,3	19016,5	35,3	15745,4	35,6
Всього по господарству	18068,13	100,0	60762,16	100,0	53823,5	100,0	44217,9	100,0

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

У структурі виручки від реалізації продукції протягом 2020-2022 рр. найбільшу питому вагу займає дохід від реалізації зернових та зернобобових – 60,3 % та від реалізації ріпаку – 35,6 %. Отже, СВК «Прогрес» спеціалізується на виробництві зерна з розвинутим виробництвом технічних. Питома вага технічних культур у загальній виручці господарства становить 39,7%. Продукції тваринництва в структурі виручки від реалізації не представлена.

Оборотні фонди підприємства мають матеріально-речову та вартісну форми. У практиці планування та обліку господарську діяльність до складу оборотних фондів включають: виробничі запаси; незавершене виробництво та напівфабрикати власного виготовлення; витрати майбутніх періодів.

Виробничі запаси становлять найбільшу частину оборотних фондів. До них належать: запаси сировини, основних та допоміжних матеріалів, покупних напівфабрикатів, палива та пального, тари, ремонтних деталей та вузлів, малоцінних інструментів, господарського інвентарю та інших предметів, а також аналогічних предметів, що швидко зношуються. Аналіз складу і структури оборотних активів на кінець року виявив значне зменшення запасів на підприємстві - на 16,3% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад і структура оборотних активів на кінець року

Показники	2 020 р.		2 021 р.		2 022 р.		2022 (+;-) до 2020	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запаси	10404,0	81,1	29607,5	88,9	34256,8	64,8	23852,8	-16,3
готова продукція	0,0	0,0	9140,5	27,4	8416,1	15,9	8416,1	15,9
Поточні біологічні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	244,0	1,9	0,0	0,0	17110,5	32,4	16866,5	30,5
з бюджетом	0,0	0,0	83,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	55,0	0,4	3242,1	9,7	240,9	0,5	185,9	0,0
Гроші та їх еквіваленти	370,2	2,9	387,2	1,2	1251,3	2,4	881,1	-0,5
Витрати майбутніх періодів	1751,4	13,7	0,0	0,0	0,0	0,0	-1751,4	-13,7
Інші оборотні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Всього оборотних активів	12824,6	100,0	33319,8	100,0	52859,5	100,0	40034,9	0,0

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

Слід відзначити загальне зростання вартості оборотних засобів, що пов'язано зі збільшенням закупівельних цін на ресурси.

В цілому, можна зробити висновок, що підприємство в достатній мірі забезпечено виробничими ресурсами для здійснення ефективної виробничої діяльності.

2.2. Організація оперативного управління на підприємстві

Оперативне управління і планування господарської діяльності СВК «Прогрес» здійснюється комплексно в тісному взаємозв'язку робіт по підготовці, прийняттю і реалізації оперативних рішень, засобів і способів їх виконання.

Такий підхід, що відображає взаємозв'язок між структурою управління та функціями, є не тільки науково обґрунтованим, а й відповідає нагальним вимогам сьогодення - удосконаленню системи оперативного управління організації.

Організаційна структура СВК «Прогрес» представлена на рисунку 2.1.

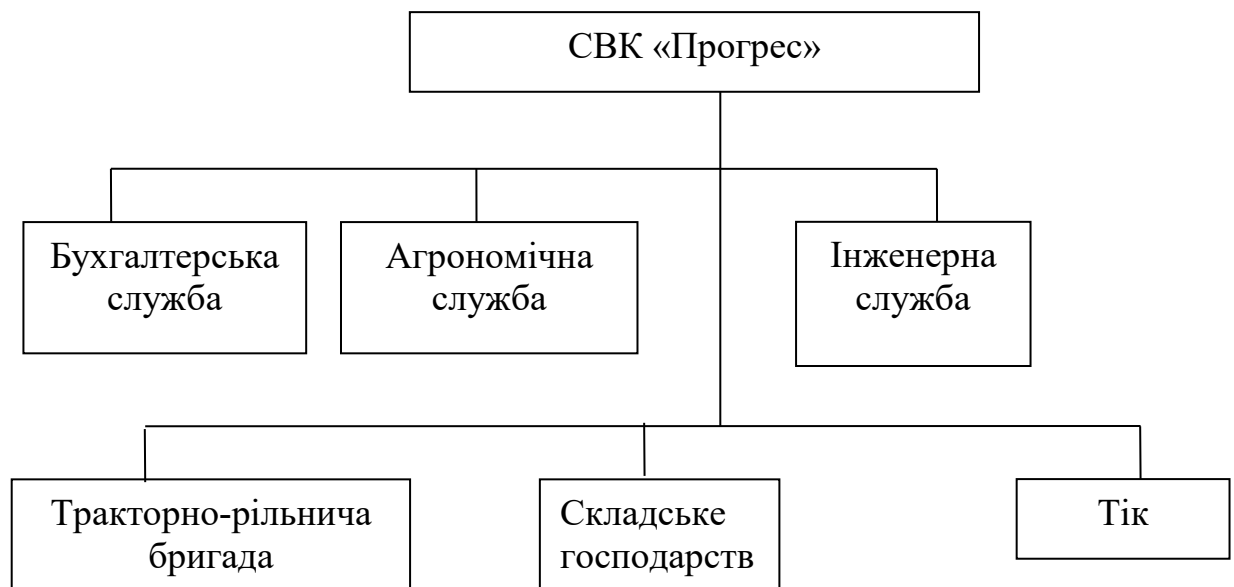


Рисунок 2.2 – Організаційна структура СВК «Прогрес»

Побудовано автором

До підрозділів основного виробництва СВК «Прогрес» відноситься тракторно-рільнича бригада. Допоміжні підрозділи господарства включають складське господарство (склад паливо-мастильних матеріалів і склад готової продукції) і зернотік.

Функціональні служби господарства представлені бухгалтерською, агрономічною і інженерно-технічними службами.

Функції управління (планування, контроль, аналіз) часто не наближені до місць безпосереднього перебігу виробничих процесів. Не використовується принцип делегування повноважень та відповідальності (вниз – бригадирам, начальникам цехів, технологам, керівникам відділу матеріально-технічного постачання, бухгалтерії тощо). Таким чином, ці повноваження сконцентровані на рівні начальників відділів, що сковує ініціативу внизу.

Відсутні фахівці – економісти з планування, обліку, аналізу та контролю – здатні здійснити профілактичне регулювання. Покладання цих функцій на працівників виробничих підрозділів, які особисто (матеріально та адміністративно) відповідають за ефективну організацію виробничих процесів, як показує досвід, бажаних результатів не дає, призводить до зловживань. У нормативних положення про відділи матеріально-технічного постачання, планово-економічного, бухгалтерії немає чітких вказівок на покладання відповідальності виконання багатьох функцій управління у місцях здійснення операцій.

Несистемне ведення контролю сприяє вдосконаленню обліку, тобто фіксації відхилень від норм, нормативів, правил. Звідси – зриви в оперативному регулюванні, плануванні, аналізі. Відсутній контроль за станом самого планування, наприклад, за забезпеченістю та прогресивністю норм та нормативів, що веде до розсіювання відповідальності, дублювання, складності в отриманні необхідних даних, взаємним претензіям, проблем.

Організаційна структура управління СВК «Прогрес» є лінійно-функціональною (рис. 2.3).

Організаційна структура управління СВК «Прогрес» характеризується двома рівнями управління: керівник господарства та головні спеціалісти (І рівень), керівники первинних виробничих підрозділів (ІІ рівень).

Отже, згідно існуючої структури у керівника господарства існує високий ступінь підпорядкованості, йому безпосередньо підпорядковано 8 працівників, що відповідає нормативу - 5-8 осіб.

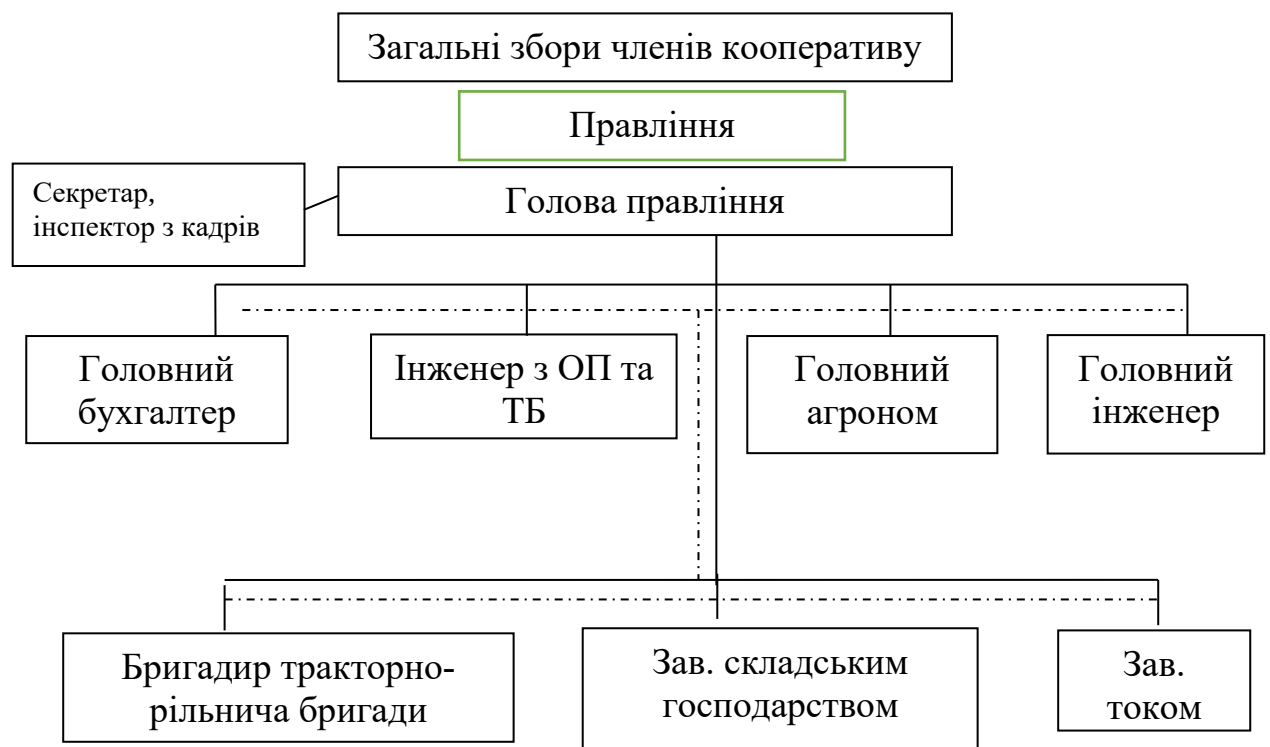


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління СВК «Прогрес»

Побудовано автором

Основні функції управління на себе бере керівник господарства (голова правління) – в сфері загальногосподарського керівництва; головний агроном – в сфері керівництва виробництвом; головний бухгалтер - в сфері керівництва фінансами та активами підприємства та в сфері планово-економічної діяльності, головний інженер – в сфері забезпечення технічної сторони процесу виробництва.

В своїй діяльності керівники під час оперативного управління використовують документацію різного призначення: планову, облікову і аналітичну. До планових документів, що складають основу ефективної роботи СВК «Прогрес», належать:

- річний виробничо-фінансовий план та виробничі завдання відділів;
- плани роботи та технологічні карти за сезонами сільськогосподарського року;
- плани ремонту та обслуговування сільськогосподарської техніки;
- оперативні робочі плани підрозділів.

До облікових документів належать:

- вихідні дані бухгалтерського обліку (продуктивність праці, обсяг виробництва, жива маса тварин, витрати на корм тощо);
- коротка інформація про керовані показники за відділами, фермами, ділянками тощо;
- реєстрація заявок на наступний період або на майбутній.

Аналітичні документи містять інформацію про оперативний аналіз:

- виробництво та реалізація продукції рослинництва;
- темп основних видів діяльності у рослинництві;
- тарифи на ремонт тракторів, комбайнів та сільськогосподарських машин в осінньо-зимовий період;
- забезпечення матеріально-технічних ресурсів для запланованих заходів.

Вищенаведена інформація відображується в журналах, графіках, таблицях. Інформація відображує не лише кількісний аспект виробництва, а й його якісний аспект (споживання насіння, пестицидів, органічних та мінеральних добрив тощо). На підставі цих документів фахівці СВК «Прогрес» своєчасно реагують на зміни у виробництві та вживають запобіжних заходів.

Одним з засобів оперативного управління є формування та аналіз собівартості продукції (таблиця 2.4).

Цифрові матеріали таблиці 2.4 свідчать, що найбільшу питому вагу в структурі собівартості займають прямі матеріальні витрати – 50,6% в середньому 2020-2022 роки, серед яких найбільшу питому вагу має вартість мінеральних добрив – 20,8%. Це пов'язано зі значним зростанням вартості добрив у 2022 році. Слід відзначити низьку питому вагу витрат на оплату праці – лише 12,3% в середньому за 3 роки.

Оперативне планування відіграє важливу роль в оперативному управлінні СВК «Прогрес». Планування проводиться для всіх технологічних операцій із зазначенням часу та місця їх виконання, типів використовуваних

інструментів та ресурсів. Ефективність оперативного планування досягається за рахунок одночасного планування та коригування робіт, пов'язаних з основною роботою, участі в обговоренні планів усіх зацікавлених фахівців, використання ефективних показників машинно-тракторного парку.

Таблиця 2.4 – Структура собівартості продукції

Показники	2 020 р.		2 021 р.		2 022 р.		За 2020 р. - 2022 р. роки в середньому	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Прямі матеріальні витрати усього	11 173,2	48,5	15 998,5	44,0	25299	57,2	17 490,2	50,6
З них								
вартість насіння та посадкового матеріалу	2 509,3	10,9	2 790,9	7,7	3459,5	7,8	2 919,9	8,4
вартість мінеральних добрив	4 631,0	20,1	5 130,1	14,1	11479,7	26,0	7 080,3	20,5
вартість пального та мастильних матеріалів	1 140,9	4,9	1 901,1	5,2	5016,3	11,3	2 686,1	7,8
вартість решти прямих матеріальних витрат	2 892,0	12,5	6 176,4	17,0	5343,5	12,1	4 804,0	13,9
Прямі витрати на оплату праці	3 903,7	16,9	4 906,0	13,5	3907,8	8,8	4 239,2	12,3
Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати	7 980,2	34,6	15 478,6	42,5	15022,9	34,0	12 827,2	37,1
З них								
відрахування на соціальні заходи	879,1	3,8	1 079,4	3,0	859,7	1,9	939,4	2,7
амортизація	4 848,7	21,0	6 383,9	17,5	5630,1	12,7	5 620,9	16,3
оплата послуг сторонніх організацій	775,0	3,4	3 454,9	9,5	2092,7	4,7	2 107,5	6,1
решта інших прямих та загальновиробничих витрат	1 477,4	6,4	4 560,4	12,5	6440,4	14,6	4 159,4	12,0
Виробнича собівартість виробленої продукції	23 057,1	100,0	36 383,1	100,0	44229,7	100,0	34 556,6	100,0

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

Початкова інформація для оперативного планування надходить від господарських підрозділів, а саме:

- види і обсяги сільськогосподарських робіт;
- агротехнічні вимоги до виконання робіт;
- дані про наявність засобів механізації і трудових ресурсів.

Планування обсягів робіт в СВК «Прогрес» здійснюється по всім технологічним операціям із зазначення строків і місця їх виконання з визначенням знарядь праці, спожитих ресурсів.

Оперативний план-графік в рослинництві, розрахований на 10, 7, 5 днів розробляється відповідно до наступної схеми:

Тижнево-добовий план-графік на наступний тиждень розробляється протягом двох останніх днів поточного тижня і затверджується у керівника на нараді.

Оперативні плани-графіки по рослинництву розробляє агроном. Основою оперативних планів-графіків є технологічні карти. На основі оперативного плану-графіка і тижневого плану-графіка розробляється план використання машино-тракторного парку. З метою ефективного планування в СВК «Прогрес» здійснюються наступні заходи :

- одночасне планування всіх робіт пов'язаних із виконанням основної операції;
- обов'язкова участь в обговоренні проектів планів усіх зацікавлених керівників господарства;
- використання обґрунтованих нормативів продуктивності машино-тракторного парку ;

Для складання оперативних планів в рослинництві застосовується наступна інформація:

- перелік вирощуваних сільськогосподарських культур;
- технологія і обсяги робіт;
- нормативи, що діють в галузі;
- кількість і технологічні характеристики тракторів і сільськогосподарських машин;
- строки проведення робіт.

Оперативне управління господарською діяльністю вимагає виконання таких важливих функцій, як контроль, облік, аналіз та регулювання. Здійснюючи контроль керівник СВК «Прогрес» вчасно може виявити відхилення від плану, його недоліки і прийняти необхідні заходи. Критерієм контролю є важливість продукції та час виробництва. Проте, зрозуміло, що здійснення постійного контролю потребує значних коштів, тому в господарстві здійснюється періодичний контроль. Постійний контроль здійснюється по особливо важливим напрямкам. Види оперативного контролю задіяні в господарстві різноманітні. Найчастіше в господарстві застосовують такі типи контролю: кількісний (перевірка проміжних і кінцевих результатів роботи); якісний (перевірка стану об'єкта або його частин, дотримання технології виробництва, якості роботи та ін.); часовий (за строком проведення певних робіт).

В господарстві застосовуються також ще такі види контролю: перевірка виконання; контроль правильності; контроль дотримання технологічних вимог; контроль невідповідності; контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку; контроль технічного стану засобів механізації.

Оперативний аналіз необхідний для підготовки управлінських рішень та визначення параметрів контролю. Здійснення оперативного аналізу сполучається із оперативним плануванням і обліком. Охоплюючи невеликі проміжки часу роботи підприємства оперативний аналіз дозволяє детально вивчити весь хід фактичного виконання плану, всі фактичні зміни в роботі, визначити причини перевищення планових витрат.

На заключному етапі оперативного управління господарською діяльністю здійснюється регулювання виконання планових завдань за минулу добу виробничими об'єктами. В практиці господарювання СВК «Прогрес» подібні відхилення зустрічаються часто, оскільки на виробництво здійснює вплив багато як об'єктивних так і суб'єктивних факторів.

Регулювання виробничих процесів належить до особливо важливих. Основою регулювання є оперативний план-графік.

Основними документами є оперативні плани-графіки по кожній культурі і на ту технологічну операцію до виконання якої планують приступити через 8-10 днів. Два екземпляра графіка передають керівнику та бригадиру. При великій кількості контрольованих показників будують ординатні кольорові графіки.

Оперативна звітність збирається бухгалтерією в строки, які визначені керівником господарства.

Дослідження забезпеченості управлінською інформацією системи оперативного управління під час виконання сільськогосподарських робіт, виявило запізнення надходження оперативної інформації для управлінського персоналу, у результаті відбувається зниження можливості своєчасного реагування та контролю виробничого процесу. Тому при організації оперативного управління необхідно забезпечити управлінський персонал достовірною інформацією різної глибини, від первинних документів до зведених звітів та графіків, на основі посилення прямих інформаційних зв'язків між об'єктом та суб'єктом управління.

2.3. Досягнутий рівень ефективності оперативного управління господарською діяльністю

Загальну уяву про ефективність системи оперативного управління дають показники виробничої і збутової діяльності у натуральному і вартісному виразі. Динаміка обсягів виробництва в СВК «Прогрес» у ц за останні три роки представлено в таблиці 2.5.

У виробництві сільськогосподарської продукції в СВК «Прогрес» бере участь лише галузь рослинництва.

В господарстві спостерігається зростання обсягів виробництва за всіма позиціями. Так, порівнюючи з 2020 роком, виробництво зернових та зернобобових культур в 2022 році зросло майже у 2 рази. Це пов'язано зі

зростанням площі сільськогосподарських земель. У 2022 році підприємство ввело у сівозміну горох та просо.

Таблиця 2.5 – Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції в СВК «Прогрес», ц

Показники	2 020р.	2 021р.	2022р.	2022 р. до 2020 р., %
Вироблено продукції рослинництва, ц				
зернові та зернобобові	26866,2	79156,0	50278,8	187,1
пшениця озима	11019,9	35938,5	21728,9	197,2
ячмінь озимий	15846,3	43217,5	27691,7	174,8
горох	0,0	0,0	578,8	х
просо	0,0	0,0	279,4	х
соняшник	2601,6	1527,0	6452,6	248,0
Всього вироблено продукції	29467,8	80683,0	56731,4	192,5

Джерело: Розраховано автором

Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції СВК «Прогрес» залежать від розміру посівних площ, на яких була висіяна дана культура та урожайності з 1 га. З метою визначення ефективності оперативного управління галузі рослинництва визначимо урожайність сільськогосподарських культур (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Урожайність основних сільськогосподарських культур ц з 1 га

Види продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
пшениця озима	23,2	46,7	41,2	177,0
ячмінь озимий	27,4	53,1	51,1	186,6
горох	0	0	20,8	х
просо	0	0	9,9	х
соняшник	9,1	24,4	18,8	206,4
ріпак озимий	14,9	14,9	16,6	111,7

Джерело: Розраховано автором

Наведені в таблиці 2.6 показники урожайності сільськогосподарських культур свідчать про значне зростання ефективності використання землі. Спостерігається значне зростання урожайності за всіма видами сільськогосподарських культур.

Отже підприємство здійснює систематичне оновлення сортового насіння та дотримання вимог агротехніки вирощування сільськогосподарських культур щодо попередників, рекомендованих норм внесення добрив, засобів захисту рослин, що визначають вирішальний вплив на урожайність. Але, при цьому, значний вплив на урожайність здійснюють природно-кліматичні умови. Тому обсяги виробництва сільськогосподарської продукції кооперативу щороку різко змінювалися.

З даних таблиці 2.7 видно, що найбільшу питому вагу в структурі посівної площі займають зернові та зернобобові – 66 % в середньому за 3 роки.

Таблиця 2.7 – Склад та структура посівної площі в СВК «Прогрес»

Види продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		За 2020-2022 роки в середньому	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові	1101,0	76,7	1583,14	72,8	1126,35	52,1	1270,2	66,0
пшениця озима	474,0	33,0	769,08	35,4	527,98	24,4	590,4	30,7
ячмінь озимий	579,0	40,3	814,06	37,4	542,24	25,1	645,1	33,5
горох	0	0,0	0	0,0	27,81	1,3	9,3	0,5
просо	48,0	3,3	0	0,0	28,32	1,3	25,4	1,3
Соняшник	285,0	19,8	62,69	2,9	342,4	15,8	230,0	12,0
Ріпак озимий	50,0	3,5	529,43	24,3	693,87	32,1	424,4	22,1
Всього посівів	1436,0	100,0	2175,3	100,0	2162,6	100,0	1924,6	100,0

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

Технічні займають 34,1% посівної площі, що не зовсім відповідає науковообґрунтованим нормативам, що складають 25%. В структурі технічних культур відбулися зміни, що відображується у розширенні площі під ріпак. У 2022 році площа під ріпаком займала 32,1%, а разом із соняшником площа технічних склала майже половину площі посівів.

Загальна площа посівів дещо зросла, що пов'язано зі зростанням площі сільськогосподарських угідь господарства.

Отже, господарству необхідно вживати заходи з удосконалення структури площі посівів сільськогосподарських культур та підвищення урожайності.

Для оцінки ефективності системи оперативного управління СВК «Прогрес» проаналізуємо ефективність виробничої діяльності господарства.

За допомогою таблиці 2.8 проаналізуємо економічну ефективність використання ресурсного потенціалу в СВК «Прогрес».

Таблиця 2.8 – Економічна ефективність використання виробничих ресурсів в СВК «Прогрес»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
<i>Рівень використання земельних угідь</i>				
Одержано на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.:				
валової продукції	764,2	1798,2	1435,1	187,8
- чистого доходу (виручки) від реалізації	1258,3	2793,3	2488,8	197,8
-чистого прибутку (збитку)	-554,8	1384,5	-3,8	0,7
<i>Рівень використання основних засобів виробництва</i>				
Капіталовіддача, грн.	0,33	1,1	0,8	238,2
Капіталоємкість, грн.	3,07	0,9	1,3	42,0
<i>Рівень використання оборотних засобів виробництва</i>				
Коефіцієнт обороту оборотних засобів виробництва	1,1	2,6	1,2	x
Тривалість обороту, днів	319,7	136,7	288,2	90,2
Вироблено валової продукції на середньорічного робітника, тис. грн.	477,1	1564,6	1477,9	309,8
Отримано чистого доходу на середньорічного робітника, тис. грн.	785,6	2430,5	2563,0	326,3
чистого прибутку	-346,4	1204,7	313,3	x

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

Аналіз представлених в таблиці 2.8 показав, що ефективність використання ресурсів господарства за період, що аналізується, значно зріз, про що свідчить зростання вартості валової продукції в постійних цінах 2016 року, що вироблена на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного працівника зайнятого у сільськогосподарському виробництві на 88% та у 3

рази відповідно. Продуктивність праці значно зросла за показниками виробленої валової продукції, отриманих чистого доходу та чистого прибутку в розрахунку на одного працівника: у 3,1 рази, 3,3 рази та на 659 тис. грн. відповідно.

Ефективність використання основних і оборотних засобів також має тенденцію до зростання, про що свідчить ріст капіталовіддачі та зменшення капіталоемності. Тривалість обороту оборотних засобів найбільшою була у 2020 році і становила 320 днів, що вплинуло на зменшення коефіцієнту оборотності до 1,1.

Розглянемо показники фінансових результатів діяльності СВК «Прогрес» та загальну економічну ефективність (таблиця 2.9 та таблиця 2.10).

Таблиця 2.9 – Динаміка фінансових результатів діяльності СВК «Прогрес», тис. грн.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. до 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18068	60762	53824	297,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25739,7	28089,2	43137,3	167,6
Інші операційні доходи	986,0	288,8	148,9	15,1
Інші операційні витрати	1427,0	3131,5	4302,9	301,5
Інші доходи	753,7	377,2	20,4	2,7
Інші витрати	1430,0	487,0	79,7	5,6
Чистий прибуток (збиток)	-7966,1	30116,3	6579,7	x

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

Динаміка зростання собівартості реалізованої продукції відбувається швидкими темпами, але ріст доходу (виручки) від реалізації продукції ще більш значними, що призвело до отримання чистого прибутку підприємства у 2021 та 2022 роках, де підприємство мало збитки.

Адміністративні витрати за період 2020-2022 роки показують стійку тенденцію до зростання (рис. 2.3).

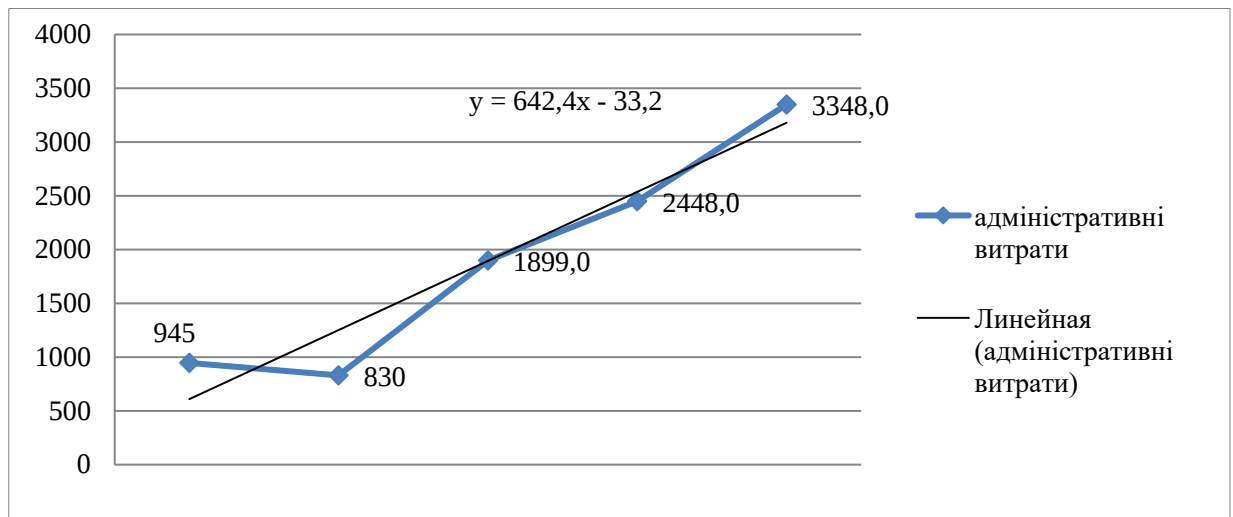


Рисунок 2.3 – Динаміка адміністративних витрат за 2018-2022 роки, тис.грн.

Джерело: Побудовано автором на основі звітності господарства

Побудова рівняння регресії вказує на щорічне зростання адміністративних витрат на 642 тис. грн.

Найважливішими показниками, що характеризують результати господарської діяльності є валова продукція, чистий дохід від реалізації продукції та собівартість реалізованої продукції (рис.2.4).

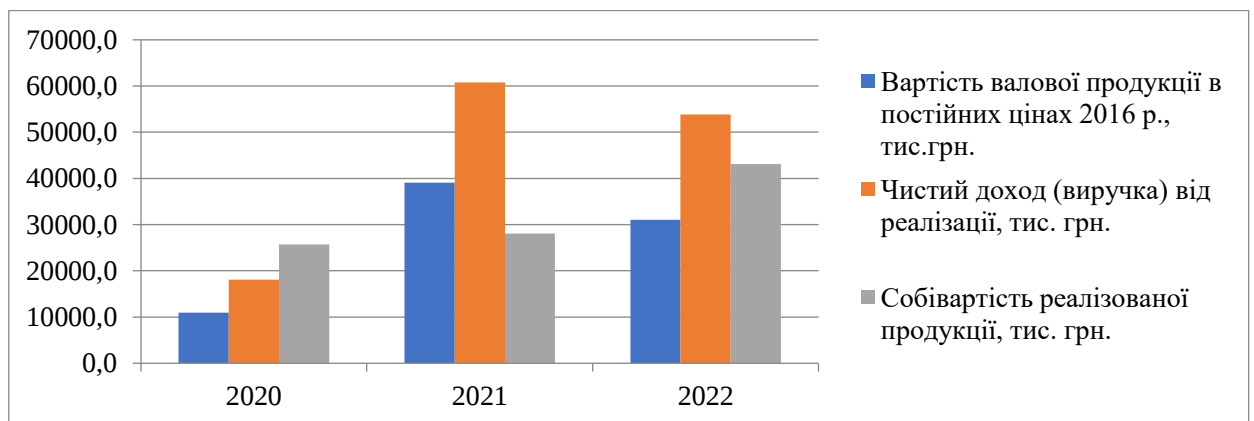


Рисунок 2.4 – Динаміка результативних показників діяльності СВК «Прогрес» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Джерело: Побудовано автором на основі звітності господарства

Дані рисунку 2.4 наглядно демонструють, більш швидкий темп зростання реалізованої продукції, ніж собівартості.

Фінансові результати діяльності є основою для визначення рівня рентабельності діяльності підприємства, результативних показників ефективності діяльності підприємства (таблиця 2.10).

Попередні дослідження виявили зростання розмірів підприємства, що втілювалося у збільшення чисельності показників вартості основних засобів та площі сільськогосподарських угідь. Таким чином, в наслідок цього, відбулося зростання вартості виробленої валової продукції в постійних цінах 2016 року та інших результативних показників.

Узагальнюючим показником економічної ефективності господарської діяльності СВК «Прогрес» є рівень рентабельності, який характеризує співвідношення отриманого прибутку і собівартості реалізованої продукції.

Таблиця 2.10 – Результативність господарської діяльності СВК «Прогрес»

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р.у % до 2020р.
Вартість валової продукції в постійних цінах 2016 р., тис. грн.	10973,6	39115,3	31036,6	282,8
в т.ч. на 1 працівника	477,1	1564,6	1477,9	309,8
на 100 га с.-г. угідь	7,6	18,0	14,4	187,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	18068,1	60762,2	53823,5	297,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	25739,7	28089,2	43137,3	167,6
Прибуток (збиток) від реалізації всього по господарству, тис. грн.	-7671,6	32673,0	10686,2	x
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-7966,1	30116,3	6579,7	x
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) виробничої діяльності, %	-29,8	116,3	24,8	54,6*
Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності, %	-30,9	107,2	15,3	46,2*

* - відхилення (%-них показників)

Джерело: Розраховано автором на основі звітності господарства

Наведені розрахунки свідчать, про значне зростання виробничої та загальної ефективності всієї діяльності підприємства. Так, рівень рентабельності виробничої діяльності зріс за період, що досліджується, на 54,6 в.п., це відбулося внаслідок значного зростання результативних показників.

Така ситуація призвела до значного зростання загального рівня рентабельності всієї діяльності СВК «Прогрес» на 46,2 в.п., а як наслідок і ефективності.

Основними шляхами підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва є зростання валової продукції, зниження витрат на її виробництво і удосконалення каналів реалізації.

В результаті аналізу сучасного стану оперативного управління в СВК «Прогрес» виділено низку недоліків його організації, що дозволяють стверджувати, що система оперативного управління практично ще не сформувалася остаточно як ефективна та узгоджена система. Недоліками системи оперативного управління, що склалася на підприємстві є наступні:

- нечітко виражена система прав та обов'язків між виконавцями;
- низька спеціалізація управлінських робіт;
- низький рівень організації управлінського обліку;
- часткова автоматизація чи відсутність інформаційних систем підтримки та раціоналізації прийняття управлінських рішень;
- відсутність системи обробки, аналізу, подання управлінської інформації.

Виявлені недоліки системи оперативного управління в СВК «Прогрес» у сучасних умовах зумовили необхідність його вдосконалення у двох напрямках:

- удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності на основі застосування інформаційних та систем та технологій;
- застосування сучасних методів планування та контролю сільськогосподарських робіт для підвищення обґрунтованості планів, що формуються.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «ПРОГРЕС» БІЛГОРОД- ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Формування ефективного механізму оперативного управління

Забезпечення успішної діяльності підприємства залежить не тільки від правильності прийнятих управлінських рішень, а й від здатності інтегрувати та поєднувати перебіг внутрішніх виробничих процесів, перебудови та розвитку управлінського процесу шляхом формування ефективного механізму оперативного управління. Останній враховуватиме економічно-виробничі особливості переробних підприємств, сприятиме реорганізації, координації та оптимізації діяльності всіх функціональних підрозділів, загальному зростанню результативності та ефективності відповідно до вимог ринкової середовища.

Побудова ефективної системи оперативного управління на підприємствах аграрної галузі потребує розробки дієвого управлінського механізму, який є базовою складовою цієї системи.

«Оперативне управління здійснюється на основі стратегій підприємства та передбачає розробку оперативних планів та управлінських рішень, які вимагають чіткого виконання та постійного контролю, його метою є забезпечення ефективності виробничого процесу з урахуванням усіх особливостей» [37].

Для успішної роботи та утримання високого рівня конкурентоспроможності суб'єктам господарювання доводиться випереджати своїх конкурентів не лише за рівнем виробничих технологій та показниками основної операційної діяльності, а й за якістю управлінської системи, адже своєчасне забезпечення керівників інформацією про виробничу діяльність є основою оперативного управління.

Проведені дослідження та практика діяльності аграрних підприємств

підтверджують важливість маркетингового забезпечення при формуванні управлінського механізму, що є основою ефективної організації виробництва, посилення конкурентоспроможності продукції.

Формування дієвого механізму оперативного управління на основі маркетингового підходу сприятиме якісним та кількісним змінам складових потенціалу підприємства (технологічного, майнового, організаційного, виробничого, кадрового, маркетингового, інвестиційно-інноваційного, фінансового та ін.), реструктуризації функціональних підсистем, упорядкованості реалізації управлінських завдань та ін. Управлінський механізм, як динамічна складова системи оперативного управління виробництвом, забезпечує випуск у встановлені терміни планових обсягів продукції при раціональному використанні матеріальних та трудових ресурсів, виробничого потенціалу. Основними структурними елементами механізму оперативного управління є:

- 1) управлінські засоби, що включають інструменти та важелі, які відповідають цілям, прогнозованим показникам, критеріям їх вибору та оцінки;

- 2) організаційні та економічні методи управління, які складають способи, прийоми та технології приведення в дію та використання засобів управління.

Проведені дослідження дозволяють сформулювати основні вимоги щодо формування механізму оперативного управління з урахуванням особливостей виробництва на переробних підприємствах:

- Маркетингове забезпечення виробничої діяльності;
- Визначення системи цілей, установок, мотивації поточної діяльності та методів управління;

- аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на управлінський процес;

- побудова оптимальної організаційної структури оперативного управління процесами ресурсного забезпечення, виготовлення та реалізації

продукції;

- Визначення системи показників оцінки якості управлінського процесу за поточний період;
- Періодична оцінка дієвості механізму оперативного управління для підприємства;
- Розробка інформаційного забезпечення взаємозв'язку елементів механізму оперативного управління.

Формування механізму оперативного управління на основі маркетингового підходу - це розробка цілей діяльності, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, забезпечення повноцінного процесу виробництва, оцінка стану дієвості управлінської системи та визначення напрямів її вдосконалення (рис. 3.1).

Необхідною умовою досягнення оперативності та контрольованості процесу управління є застосування високотехнологічного інформаційного забезпечення, яке сприятиме вдосконаленню, підвищенню гнучкості системи оперативного управління. Інформаційне забезпечення виробничої діяльності підприємств є основою для розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити недоліки оперативного управління та перспективи його подальшого розвитку.

При формуванні управлінського механізму необхідно використовувати нові методи та сучасні технічні засоби побудови інформаційних систем.

Насамперед йдеться про оновлення технічної та інформаційної бази на основі впровадження автоматизації управлінського обліку, що є складовою системи оперативне управління. Автоматизовані системи підтримки процесу управління на оперативному рівні дозволяють провести детальний аналіз виробничої діяльності, який передбачає збирання та реєстрацію даних про хід виробництва. Значне перевагу на ринку матимуть ті аграрні підприємства, які в оперативному порядку мають можливість відстежувати якість та кількість сировини, ціну виробництва та ціну реалізації, попит на продукцію.

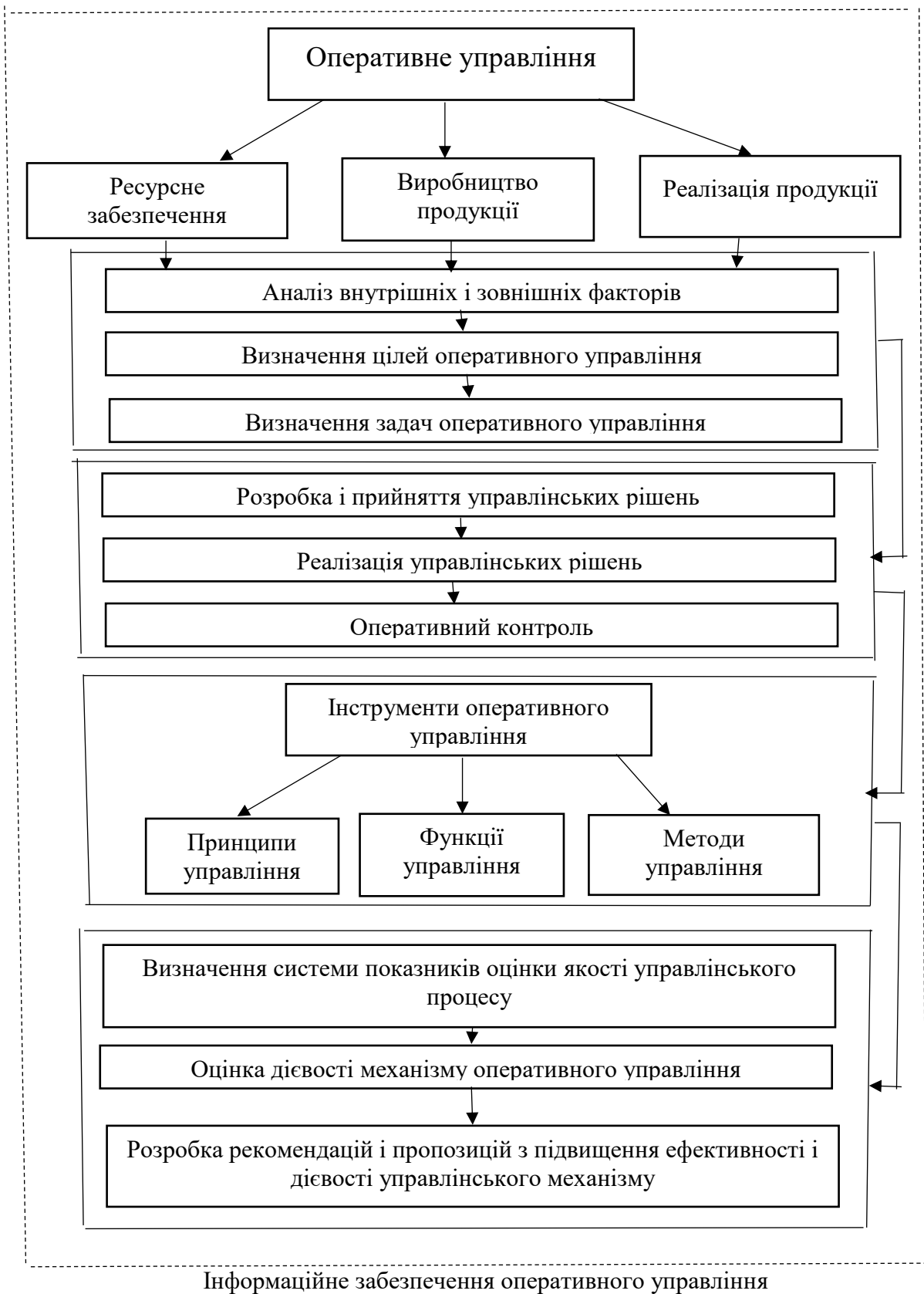


Рисунок 3.1 – Формування механізму оперативного управління на СВК «Прогрес»

Джерело: Побудовано автором на основі [15,57,60]

Для формування та реалізації механізму оперативного управління в СВК «Прогрес» виділено такі структурні блоки: аналітичний, технологічний, структурний та оціночний. Першочерговим завданням при розробці схеми слід визначити цільові орієнтири та установки оперативного управління: узгодження роботи всіх підрозділів, забезпечення ритмічності виробництва, пропорційність завантаження обладнання, скорочення тривалості виробничого циклу, формування якісної сировинної бази, зниження собівартості продукції, забезпечення постачання на ринок товарів у необхідному асортименті, певної якості, у встановлений термін, з ефективним використанням виробничих ресурсів.

Основним завданням формування управлінського механізму оперативного управління в СВК «Прогрес» є конкретизація поточних прогнозів та планів, доведення заданих показників до кожного виконавця та контроль їх виконання на основі вже існуючої стратегічної позиції підприємства та враховуючи окремі особливості виробництва сільськогосподарської продукції, зокрема обмеженості терміну зберігання готової продукції.

Дослідження системи оперативного управління дозволило сформулювати сукупність функцій задля забезпечення господарської діяльності підприємства. До них відносяться прогнозування, оперативне планування, організація, нормування, координація, мотивація, оперативний контроль, що поєднує оперативний облік та оперативний аналіз та регулювання. Ефективність оперативного управління на сільськогосподарських підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції зумовлена погодженням виконуваних функцій, що реалізуються управлінськими прийомами та адміністративними, економічними та правовими методами досягнення певної цілі. Організаційна структура – це сукупність взаємозв'язків та взаємовідносин між функціональними підрозділами. Вона визначає склад та співвідношення ієрархічних рівнів у системі управління виробничим процесом, а також форми цієї організації. Її головним завданням є

забезпечення контролю та координація діяльності підрозділів підприємства.

Для приведення в дію управлінського механізму (дотримання принципів, реалізація управлінських функцій та методів) необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для досягнення поставлених перед суб'єктом господарювання цілей та завдань.

Задля більшої ефективності сформованого управлінського механізму необхідна періодична оцінка його дієвості. У процесі оперативного управління систематично проводиться оцінка та аналіз витратних, якісних, кількісних показників виробництва. Визначення оптимальності механізму управління може бути зроблено з урахуванням показників оцінки якості управлінського процесу. Сформована система показників оперативного управління, що відбивають найбільш значущі аспекти діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні та ін.), забезпечить періодичну оцінку дієвості механізму оперативне управління на переробному підприємстві. Згідно з результатами оцінки менеджмент розробляє рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності дії управлінського механізму.

На нашу думку, формування механізму оперативного управління на підприємстві з виробництва сільськогосподарської продукції спрямовується на досягнення потенційного та реального ефекту, що відображається у певних показниках. Реальний ефект досягається протягом найближчого часу внаслідок виконання відповідних управлінських дій та проявляється у якісних показниках діяльності господарюючого суб'єкта – забезпечення якісним сировиною, зниження собівартості продукції, зменшення виробничих витрат, зростання обсягів реалізації готової продукції

Таким чином, для результативного оперативного управління та розвитку як виробничих процесів, так і підприємства в цілому, необхідно створити ефективний управлінський механізм, який забезпечить удосконалення та адаптацію до мінливого ринкового середовища відповідно управлінської системи. На практиці такий механізм може бути сформований за умови позитивного впливу всіх досліджених елементів. У сучасних умовах майже все

складові механізму вже діють, але їх вплив не завжди відповідає реальним потребам управлінського процесу на підприємствах. Концептуальною позицією є уявлення сформованого механізму як сукупності взаємопов'язаних структурних елементів, що забезпечують дієвість оперативного управління.

3.2. Удосконалення методів оперативного планування

Швидкість процесу виробництва, його масштаби, різна спеціалізація галузей виробництва продукції обумовлює необхідність запровадження на підприємствах методів планування та управління, які дадуть можливість оцінити стан виробництва в майбутньому, що дає змогу оптимізувати його процес та ефективно ним управляти. Сільськогосподарське виробництво – це сезонне виробництво продукції. В зв'язку з цим виникає необхідність на підприємстві оптимізувати по строках потребу в трудових, земельних, фінансових ресурсах та засобах виробництва. Таку оптимізацію ресурсів, а також раціональне оперативне управління ними доцільно здійснювати за допомогою сітьових графіків.

Основним плановим документом в системах сітьового планування та управління є сітьовий графік. Він представляє собою цілеспрямований графік, що відображає технологічну послідовність і взаємозв'язки робіт виконуваних завдань з нанесеними на нього часовими, ресурсними і по необхідності економічними інформаційними показниками. Елементами сітьових графіків є робота, подія та шлях. Важливим елементом сітьового графіка є безперервність виконання робіт. Масштабні сітьові графіки дозволяють пересуванням певних графіків відносно шкали часу пов'язувати виконання робіт з виділеними ресурсами в відповідний період.

На рис. 3.3 можна прослідкувати дії, здійснювані в період основного, передпосівного обробітку ґрунту, сівбі та догляду за посівами, а також термінів збирання врожаю. По кожній з операцій зазначено кількість

необхідної техніки та працівників. В залежності від погодних умов та агротехнічного стану техніки певні дії можуть переноситись на інший день, або бути виконані на декілька днів раніше, що позначається певним зсувом графіка праворуч чи ліворуч відповідно. Ця інформація зазвичай подається керівникам вищих рівнів управління працівниками.

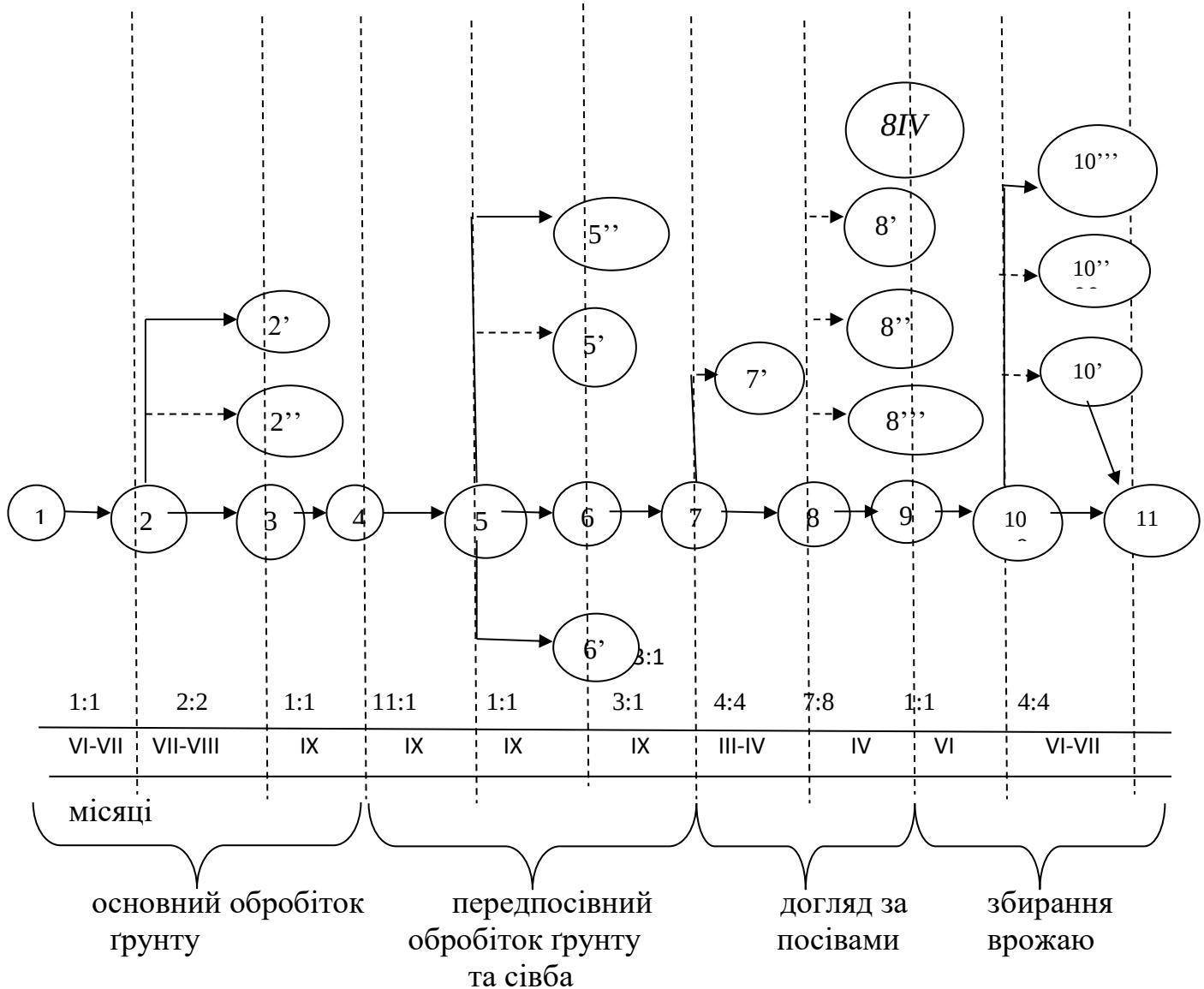


Рисунок 3.3 – Сітьовий графік процесів вирощування, догляду за посівами та збору урожаю озимої пшениці

1-2 – дискування, 2-2' - навантаження мінеральних добрив, 2'-2'' - транспортування мінеральних добрив, 2''-3 – обробіток ґрунту, 3-4 - передпосівна культивування, 4-5 – боронування, 5-5' - протруювання насіння, 5'-5'' - навантаження насіння для сівби, 5''-6 – транспортування та

завантаження сівалок насінням, 5-6' - навантаження мінеральних добрив, 6'-6 - доставка мінеральних добрив та заправка сівалок, 6-7 - сімба, 7-7' - прикочування посівів, 7-8 - підживлення, 8-8' - навантаження мінеральних добрив, 8'-8'' - транспортування, 8''-8''' - підвезення води для приготування робочого розчину, 8'''-8IV - приготування розчину, 8 IV -9- обробка пестицидами, 9-10 - комбайнування, 10-10' - транспортування зерна, 10'-10''' - очищення та сортування, 10'''-10IV - сушіння зерна, 10 IV -11 - транспортування зерна в склад. 1;1 - [кількість необхідної техніки, загальна кількість працівників]

Ще одним інструментом оперативного планування та контролю є використання графіку Ганта (Табл. 3.1).

Діаграми Ганта - це інструмент управління, що ілюструє те, як виконується запланована робота за часом. Діаграма Ганта може включати дати початку та завершення завдань, контрольні точки, залежності між завданнями, виконавців та не тільки.

За наведеним графіком видно, що найбільш напруженим періодом при вирощуванні, догляду за посівами та збору урожаю озимої пшениці є період є вересень, коли відбувається посів і удобрення посівів.

Коли визначена потреба в техніці, працівниках, а також складено графік черговості виконання операцій, постає питання в визначенні понесених витрат на їх здійснення. На великих підприємствах цими питаннями зазвичай займається фінансовий відділ, однак на сільськогосподарському підприємстві його не доцільно виділяти в організаційній структурі, що дозволяє скоротити загальногосподарські витрати. Така робота виконується відділом бухгалтерії. Поточні грошові витрати по місяцях в рослинництві досліджуваного підприємства представлені на рис 3.2.

Таблиця 3.1– Графік Ганта процесів вирощування, догляду за посівами та збору урожаю озимої пшениці

Операції	Місяці									
	VI-VII	VII-VIII	IX				III-IV	IV	VI	VI-VII
дискування										
навантаження мінеральних добрив										
транспортування мінеральних добрив										
обробіток ґрунту										
передпосівна культивация										
боронування										
протруювання насіння										
навантаження насіння для сівби										
транспортування та завантаження сівалок насінням										
навантаження мінеральних добрив										
доставка мінеральних добрив та заправка сівалок										
сівба										
прикочування посівів										
підживлення										
навантаження мінеральних добрив										
транспортування										
підвезення води для приготування робочого розчину										
приготування розчину										
обробка пестицидами										
комбайнування										
транспортування зерна										
очищення та сортування										
сушіння зерна										
транспортування зерна в склад										

Джерело: Побудовано автором

Величини грошових витрат сільськогосподарського підприємства не рівномірні по місяцях, в одні місяці їх потреба є особливо гострою, від чого залежить весь наступний цикл виробництва. Особливо гострою є потреба в коштах в період посівної, догляду за посівами та період збирання врожаю. Таке суттєве підвищення витрат спричинене зростанням витрат на пально-мастильні матеріали, що пов'язано зі збором урожаю ярих культур та сівбою озимини; відповідно підвищенням витрат на оплату праці комбайнерам; в 3-6 та 9 місяцях підвищуються витрати пов'язані з купівлею насіння під час посівної; а в 3, 5 та 10 місяцях – внесенням добрив.

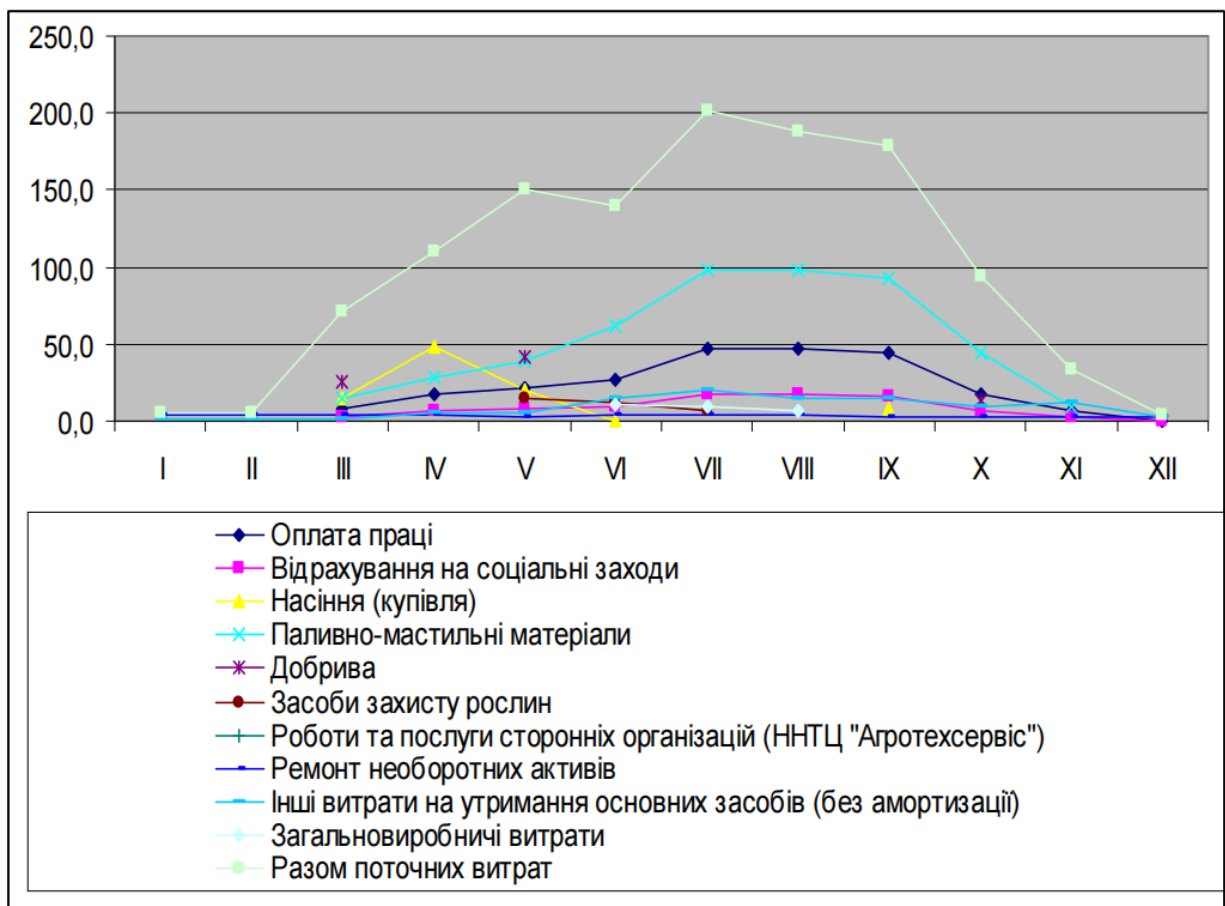


Рисунок 3.4 – Поточні грошові витрати в рослинництві на вирощування сільськогосподарських культур по місяцях, тис. грн.

Джерело: Побудовано автором

На даному етапі постає необхідність в визначенні, хто саме відповідає за витрати, пов'язані з виконуваними роботами.

Всі здійснювані витрати прослідковуються бухгалтерією та розподіляються певним чином між відповідальними особами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця відповідальності* при вирощуванні озимої пшениці

Відповідальні особи	Статті витрат								
	Оплата праці	Відрахування на соціальні заходи	Насіння	Паливно-мастильні матеріали	Добрива	Засоби захисту рослин	Ремонт необоротних активів	Інші витрати на утримання основних засобів	Інші витрати
Головний бухгалтер	x	x	x'	x'	x'	x'	x'	x'	x'
Завідувач центрального складу (продукція, запчастини, матеріали)			x	x	x	x	x	x	x''
Завідувач машинного двору				x				x	x''
Тракторист-машиніст с.-г. виробництва				x				x	x''
Водій автотранспортних засобів				x				x	x''
Головний агроном			x		x	x			x''

* - крім сезонних, тимчасових працівників та різноробочих

x – дійсні витрати

x' – перенесення відповідальності за здійснювані витрати

x'' - можливі витрати

Що стосується такої статті витрат, як «інші витрати», то вони є не запланованими та можливо-ймовірнісними. Ці витрати можуть виникнути із-за непередбачуваних обставин на підприємстві або необхідності купівлі малоцінних матеріалів будь-якою відповідальною особою. Сезонні робітники, тимчасові та різноробочі до відповідальних осіб по розподілу ресурсів включати не доцільно, тому що вони формують лише таку статтю витрат, як оплата праці, однак ролі в розподілі та формуванні потоків фінансових і

матеріальних ресурсів підприємства не відіграють. Такий розподіл центрів відповідальності за витратами дозволяє здійснювати оперативне управління формуванням та розподілом витрат по кожному з чотирьох представлених періодах вирощування культур та отримання товарної продукції.

Для того, щоб управління ходом виконання робіт за допомогою сітьових графіків було ефективним, управлінські робітники на основі достовірної та повної інформації мають вчасно організовувати та контролювати хід виконання робіт, а також здійснювати своєчасну допомогу в вирішенні оперативних проблемних питань виконавцям робіт.

Сітьове планування процесів сільськогосподарського виробництва на даному етапі розвитку економічної системи держави є важливим і дозволяє оптимізувати ресурси підприємств, здійснювати оперативний контроль за їх діяльністю, враховуючи наявність техніки та технологій, працівників, фінансових ресурсів. В управлінні фінансовими потоками сільськогосподарського підприємства воно відіграє значну роль, адже дозволяє розподілити центри відповідальності за понесеними витратами в кожен з періодів виробництва та здійснити оперативний контроль за ними.

3.3. Використання сучасних інформаційних технологій в оперативному обліку і контролі господарською діяльністю

У розвинених країнах світу розвиток інтенсивного і ефективного сільськогосподарського виробництва забезпечується сьогодні як за допомогою впровадження нових технологічних процесів виробництва, так і за рахунок поліпшення інформаційно-технологічної бази при оперативному управлінні цими процесами.

На основі дослідження теоретичних аспектів оперативного управління та аналізу його недоліків у досліджуваному підприємстві було визначено вимоги, що висуваються до інформаційної системи оперативного управління:

- ведення оперативного обліку з урахуванням первинних документів;
- інтеграція оперативного та управлінського обліку;
- одержання необхідної звітності для аналізу господарської діяльності;
- робота як розподілена інформаційна система;
- моніторинг стану виробничого процесу на основі його характеристик;
- простота у використанні, масштабованість, зручність в обслуговуванні.

У ході проведеного аналізу первинної інформації запропоновано у первинних документах фіксувати види виконуваних робіт. Вони мають відповідати переліку робіт визначених у виробничо-календарному плані, що дозволить керівному складу проводити порівняльний аналіз виконуваних робіт та складеного плану, проводити коригувальні рішення при відхиленні від плану робіт.

З метою консолідації управлінської інформації пропонуємо здійснювати інтеграцію даних оперативного та управлінського обліку. Використання такого підходу дозволить уникнути дублювання господарських операцій в оперативному та управлінському обліку.

Врахування особливостей організації виробництва в рослинництві (до них входить: територіальна розосередженість виробничих підрозділів, необхідність реєстрації первинної інформації на місці та в момент її виникнення) при розробці інформаційної системи оперативного управління визначає необхідність організації розподільчої інформаційної системи.

Ця система реалізована у вигляді сукупності сегментів, які є ділянками оперативного управління та реєстрації первинної управлінської інформації. Важливим завданням при організації такої системи є зв'язок між сегментами системи. Зв'язок повинен задовольняти наступним умовам: надійність, стабільність, простота використання, мінімальні витрати під час експлуатації, мінімальний час передачі, відсутність територіальної прихильності цього виду зв'язку. Найбільш оптимальним вирішенням цього завдання є використання мобільних телефонів. Досвід експлуатації такого зв'язку показала, що при щоденному обміні інформацією вартість сеансу зв'язку становить від 0,5 до 1,5

грн. залежно від обсягу інформації, що передається.

Для забезпечення єдиного інформаційного простору пропонуємо в СВК «Прогрес» розробити систему синхронізації даних (обміну даними), що забезпечує оперативне збирання управлінської інформації. Вона має два програмні модулі, що базуються на різних підсистемах, що взаємодіють між собою. Система синхронізації даних реалізована так, що вона вимагає мінімальної кількості операцій для ініціювання обміну даних. Сервер працює в автоматичному режимі, що дозволяє здійснювати операцію з обміну даними у будь-який час доби без допомоги персоналу, що є важливим у період виконання сільськогосподарських робіт у кілька змін. Реалізація на практиці розробленого підходу синхронізації даних та архітектури інформаційно-аналітичної системи оперативне управління дозволяє досить легко масштабувати систему.

До ефективності такої системи можна віднести:

- підвищення якості планово-облікових та аналітичних робіт;
- підвищення культури та продуктивності праці;
- зменшення кількості рутинних робіт із відображення операцій в оперативному та управлінському обліку;
- упорядкування обліку та підвищення його оперативності;
- підвищення рівня контролю та збереження врожаю в період збиральних робіт;
- збільшення рівня достовірності та інформативності даних про виробничий процес.

На сьогодні як ніколи актуальним постало питання для українських підприємств таке як заміна платформи 1С та BAS - вихідний код та розробка, яких знаходиться в Росії. Тому ми пропонуємо для використання в СВК «Прогрес» доступні на ринку України системи, що є заміною 1С (Таблиця 3.3).

Базовими елементами нових інформаційних технологій є комп'ютерні програми. Пропонуємо впровадити у СВК «Прогрес» концепцію точного землеробства (precision agriculture – англ.), що ґрунтується на тому, що в межах

одного поля існують неоднорідності ґрунту, вологості, повітря і т. і.

Таблиця 3.3 – Перелік інформаційних систем, що пропонуються для впровадження в СВК «Прогрес»

Управлінські функції	Інформаційні системи
Загальне управління підприємством	SAP B1 IT Enterprise A5 ERP Microsoft Dynamics NAV ISPro (IC-ППО) Oracle E-Business Suit BJet (odoo) ERP Perfectum BIMP FinMap
Зарплата та управління персоналом	A5 (модуль Зарплата та кадри) Комінтех. Управління персоналом BJet (odoo)
Облік і аналіз	Master Бухгалтерія Bookkeeper A5 Бухгалтерія QuickBooks Хепі-Бух Дебет Плюс SmartFin АБ Офіс
Управління збутом	GMS Рітейл (gms office tools) РемОнлайн УкрСклад Торгсофт HugeProfit HugeProfit Retail Perfectum
Управління автотранспортним господарством	Logisticon Yard
Звітність	Медок Соната АртЗвіт

Джерело: Побудовано автором

При впровадженні точного землеробства розрізняють кілька самостійних технологій. До них відносять:

- визначення норм і внесення хімічних і органічних добрив;
- визначення норм і внесення вапна;
- визначення норм і внесення отрутохімікатів;
- управління обробітком ґрунту;

- управління висівом насіння;
- визначення врожайності;
- управління якістю врожаю;
- дистанційний контроль роботи машин;
- управління виробництвом.

Сучасні технології засновані на системі супутникової навігації приносить істотний економічний, соціальний та інші ефекти на підприємствах різного профілю, важливим залишається питання комплексної оцінки ефективності.

В результаті впровадження технологій точного землеробства в СВК «Прогрес» з'явиться можливість суттєвої економії ресурсів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Середні показники зниження витрат при використанні систем точного землеробства

Показники	Значення
Скорочення часу простою автопарку	15-20 %
Економія на ПММ	20-25% за сезон
Скорочення витрат на ремонт	10%
Зниження витрат на закупівлю добрив	5-7%
Загальне зниження витрат на експлуатацію автопарку	20-30%
Скорочення пробігу транспорту	20-30%
Ефективне управління персоналом, збільшення обсягу виконуваної роботи	2-5%
Запобігання та виключення розкрадань продукції	10%

Джерело: Побудовано автором на основі експертних даних

У розвинених країнах світу (США, Канада, Австралія, країни ЄС) для інформаційного забезпечення сільськогосподарського менеджменту всіх рівнів широко використовують різноманітні інформаційні системи, такі як: системи моніторингу стану агроресурсів та прогнозування урожайності сільськогосподарських культур (СМАПУ); системи забезпечення контролю якості сільськогосподарської продукції; системи оперативного управління та оптимізації продукційних процесів; інформаційно-довідкові системи маркетингової спрямованості; аналітичні та моделюючі системи відстеження

розвитку надзвичайних ситуацій та їх впливу на виробництво та якість сільськогосподарської продукції, та ще багато інших спеціалізованих інформаційних систем різноманітної спрямованості та рівня деталізації.

Система моніторингу стану агресурсів та прогнозування урожайності — це складна багатоскладова інформаційна система, яка здатна в оперативному режимі надавати відомості про поточний стан та майбутню урожайність сільськогосподарських культур на певних площах. Останнім часом в деяких країнах світу поширюється використання технології так званого «точного землеробства» (GPS-моніторингу), ключовим моментом якої є розуміння того факту, що сільськогосподарське поле є неоднорідним, тобто в межах кожного окремого поля існують розбіжності в структурі та родючості ґрунту, забезпеченні поживними речовинами та вологою. Все це призводить до того, що врожай, отриманий на різних ділянках цього поля буде різний.

Точне землеробство (Precision Farming) — це система сільськогосподарського менеджменту, яка спрямована на мінімізацію антропогенного навантаження на навколишнє середовище та підвищення продуктивності (отримання максимальних прибутків) шляхом оптимізації продукційного процесу.

Ця система передбачає використання цілої низки сучасних інформаційних технологій, але основними в реалізації точного землеробства є наступні технології:

- оцінка розподілу врожайності в межах окремого поля (Crop Monitor Technology);
- визначення точних координат місцезнаходження сільськогосподарських машин та агрегатів в межах окремого поля — глобальне позиціонування (Global Positioning System)
- технологія так званого “змінного нормування” (Variable Rate Technology), яка передбачає корегування норми висіву насіння, внесення поживних речовин, засобів захисту рослин або взагалі виконання/невиконання різних агротехнологічних операцій в залежності від ситуації, що склалася на

кожній окремій ділянці поля. Застосування методів ДЗЗ в точному землеробстві дозволяє визначати так звані „проблемні” ділянки поля, і з урахуванням цього, корегувати норми висіву насіння, внесення добрив, застосування пестицидів, що сприяє зменшенню витрат та навантаження на навколишнє середовище.

Пропонуємо в СВК «Прогрес» обладнати трактори і комбайни системами GPS-моніторингу, що дозволить покращити якість оперативного управління і заощаджувати значні кошти. Капітальні витрати на придбання системи GPS-моніторингу представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Капітальні витрати на придбання системи GPS-моніторингу для покращення оперативної системи управління виробництвом зерна в СВК «Прогрес»

Засоби системи GPS моніторингу	Потреба, шт.	Ціна одиниці, грн.	Капітальні витрати, грн.	Питома вага, %
Контролер 8005	7	365	2555	1,44
Система контролю висіву Seed Master Flow Calibra	5	25840	129200	72,69
Система контролю палива	7	3744	26208	14,75
Монтажний комплект	7	724	5068	2,85
Програма «Стандартне клієнтське місце»	3	3400	10200	5,74
Бланки звітів	1000	4,5	4500	2,53
Разом	x	x	177731	100,0

Джерело: Розраховано автором

Використання у господарстві технології точного землеробства по своїй суті є практичним застосуванням СМАПУ локального рівня і дозволить господарству зекономити 1537,7 тис. грн. щороку (Таблиця 3.6).

Таким чином, локальна СМАПУ господарства дозволяє: відстежувати зміни стану полів і посівів на різних ділянках окремого поля та визначати

Таблиця 3.6 – Розрахунок ефекту від придбання системи GPS-моніторингу в СВК «Прогрес»

Резерви	Середні витрати за 2020-2022 рр. , тис.грн.	Нормативний % економії	Сума економії, тис.грн.	Питома вага, %
Розрахунок суми економії				
Зменшення витрат на ПММ	2 686,1	30%	805,8	52,4
Зменшення витрат на технічне обслуговування та запчастини	1155	15%	173,2	11,2
Зниження витрат на закупівлю добрив	7 080,3	5%	354,0	23,0
Зниження витрат на закупівлю насіння	2 919,9	7%	204,7	13,3
Разом	x	x	1537,7	100,0
Розрахунок показників ефективності				
Сума ефекту від придбання системи GPS-моніторингу	x	x	= 1537,7 – 177,7 = 1360 тис. грн.	
Період окупності придбання системи GPS-моніторингу	x	x	= 177,7 тис. грн. / 1360 тис. грн. = 0,13 року (2 місяці)	

Джерело: Розраховано автором на основі даних господарства

послідовність їх обробки; здійснювати моніторинг для попередження надзвичайних ситуацій (пожеж, підтоплень, випадіння граду); контролювати використання дорогої техніки за допомогою використання систем глобального позиціонування; автоматично генерувати звіти для керівників господарства на основі зібраних інструментальними методами даних; • накопичувати та зберігати дані, що дозволяє відслідковувати спрямованість та динаміку технологічних процесів; представляти вихідні дані у картографічному вигляді; проводити багатофакторний аналіз і візуалізацію зібраних даних, що дозволяє легко і швидко їх інтерпретувати.

ВИСНОВКИ

Досягнення мети кваліфікаційної роботи, що полягала в теоретичному обґрунтуванні і розробці прикладних рекомендацій щодо формування та підвищення ефективності оперативного управління господарською діяльністю аграрних підприємств дозволяє зробити наступні висновки:

1. Сутність оперативного управління полягає у чіткому виконанні всіх домовленостей суворо у встановлені терміни шляхом залучення всіх пов'язаних ланок «механізму» задіяного у виконанні поставлених задач. Відповідно для таких завдань необхідно зосередити все виробництво саме на них, оскільки такі завдання обмежені часом і є найважливішими для підприємства.

Під оперативним управлінням розуміється цілеспрямований та методичний вплив на об'єкт з метою вироблення своєчасних рішень щодо виконання оперативних планів та завдань, складених на основі достовірної інформації про хід виробничого процесу.

2. Структура системи оперативного управління заснована на трьох складових: оперативному обліку, плануванні та контролі, що тісно взаємодіють між собою та забезпечують інформаційно-аналітичне середовище для ухвалення управлінських рішень.

3. Реалізація функцій оперативного управління на практиці у сільгосппідприємствах ускладнюється низкою їх специфічних особливостей: просторовою розосередженістю виробничих підрозділів; різноманітністю технологічних процесів у різних галузях виробництва; впливом природних умов, які часто не дозволяють реалізувати заздалегідь складені плани та потребують постійного коригування технологічного процесу.

Аналіз теоретичних підходів до визначення оперативного управління в сільськогосподарських підприємствах привів до формулювання кількох узагальнюючих висновків. Оперативне управління можна розглядати як складну організаційно-планову систему, яка взаємодіє зі стратегічним

управлінням і включає функціональні, елементні та організаційні підсистеми. Розвиток системи оперативного управління в сільськогосподарських підприємствах є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції на ринках сировини та збуту сільськогосподарської продукції.

4. Географічне розташування та кліматичні умови господарства в цілому сприятливі для вирощування цілого ряду цінних сільськогосподарських культур, особливо зернових і зернофуражних, однорідних і багаторічних трав, кормових коренеплодів і технічних культур.

Протягом досліджуваного періоду забезпеченість виробничими ресурсами СВК «Прогрес» за більшістю показників зростає. Про це свідчить зростання земельної площі на 727 га та основних засобів на 18,7%.

СВК «Прогрес» спеціалізується на виробництві зерна з розвинутим виробництвом технічних.

5. Оперативне управління і планування господарської діяльності СВК «Прогрес» здійснюється комплексно в тісному взаємозв'язку робіт по підготовці, прийняттю і реалізації оперативних рішень, засобів і способів їх виконання. Організаційна структура управління СВК «Прогрес» характеризується двома рівнями управління: керівник господарства та головні спеціалісти (І рівень), керівники первинних виробничих підрозділів (ІІ рівень).

В своїй діяльності керівники під час оперативного управління використовують документацію різного призначення: планову, облікову і аналітичну. Вищенаведена інформація відображується в журналах, графіках, таблицях. Інформація відображує не лише кількісний аспект виробництва, а й його якісний аспект (споживання насіння, пестицидів, органічних та мінеральних добрив тощо). На підставі цих документів фахівці СВК «Прогрес» своєчасно реагують на зміни у виробництві та вживають запобіжних заходів.

Оперативне планування відіграє важливу роль в оперативному управлінні СВК «Прогрес». Планування проводиться для всіх технологічних

операцій із зазначенням часу та місця їх виконання, типів використовуваних інструментів та ресурсів.

Оперативне управління господарською діяльністю вимагає виконання таких важливих функцій, як контроль, облік, аналіз та регулювання. Здійснюючи контроль керівник СВК «Прогрес» вчасно може виявити відхилення від плану, його недоліки і прийняти необхідні заходи. Критерієм контролю є важливість продукції та час виробництва.

В господарстві застосовуються також ще такі види контролю: перевірка виконання; контроль правильності; контроль дотримання технологічних вимог; контроль невідповідності; контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку; контроль технічного стану засобів механізації.

Оперативний аналіз необхідний для підготовки управлінських рішень та визначення параметрів контролю.

6. Ефективність використання ресурсів господарства за період, що аналізується, значно зріс, про що свідчить зростання вартості валової продукції в постійних цінах 2016 року, що вироблена на 100 га сільськогосподарських угідь та на одного працівника зайнятого у сільськогосподарському виробництві. Продуктивність праці значно зросла за показниками виробленої валової продукції, отриманих чистого доходу та чистого прибутку в розрахунку на одного працівника.

Ефективність використання основних і оборотних засобів також має тенденцію до зростання, про що свідчить ріст капіталовіддачі та зменшення капіталоемності.

Наведені розрахунки свідчать, про значне зростання виробничої та загальної ефективності всієї діяльності підприємства. Так, рівень рентабельності виробничої діяльності зріс за період, що досліджується, на 54,6 в.п., це відбулося внаслідок значного зростання результативних показників.

Така ситуація призвела до значного зростання загального рівня рентабельності всієї діяльності СВК «Прогрес» на 46,2 в.п., а як наслідок і ефективності.

7. Елементи механізму оперативного управління в їхньому синергічному поєднанні забезпечують необхідні умови для ефективного функціонування аграрних підприємств. Використання інноваційних інструментів маркетингу забезпечить оперативність та високу дієвість управлінського механізму.

Основою формування механізму є оперативне управління ресурсним забезпеченням, виробництвом та збутом продукції. Маркетингове забезпечення – основа управлінського процесу.

При формуванні управлінського механізму необхідно використовувати нові методи та сучасні технічні засоби побудови інформаційних систем.

Для формування та реалізації механізму виділено такі структурні блоки: аналітичний, технологічний, структурний та оціночний.

8. З метою удосконалення методів оперативного планування пропонується використовувати методи сітьового планування та побудови матриці відповідальності.

9. Для забезпечення єдиного інформаційного простору пропонуємо в СВК «Прогрес» розробити систему синхронізації даних (обміну даними), що забезпечує оперативне збирання управлінської інформації. Вона має два програмні модулі, що базуються на різних підсистемах, що взаємодіють між собою.

Базовими елементами нових інформаційних технологій є комп'ютерні програми. Пропонуємо впровадити у СВК «Прогрес» концепцію точного землеробства з використанням GPS-моніторингу. В результаті впровадження технологій точного землеробства в СВК «Прогрес» з'явиться можливість суттєвої економії ресурсів.

Використання у господарстві технології точного землеробства по своїй суті є практичним застосуванням СМАПУ локального рівня і дозволить господарству зекономити 1537,7 тис. грн. щороку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми: навч.-метод. Посібник. Київ, 2011. 248 с.
2. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: посібник Київ, 2004. 340 с.
3. Бай С.І., Іванова І.В., Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. [навч.посіб.]. Київ, 2004. 188 с.
4. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці, 2000. 220 с.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, 2002. 480 с.
6. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ, 2005. 400 с.
7. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: [навч. посіб.]. Київ, 2003. 532 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. В. Т. Бусел. Київ, 2005. 1728 с.
9. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ, 2015. 525 с.
10. Гаврилко І. М. Архітектура та архітектоніка систем моніторингу і контролю в менеджменті аграрних підприємств. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2019. Вип. 201. С. 168-175.
11. Гаврилко І. М. Ефективність застосування системи моніторингу та контролю в управлінні аграрними підприємствами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 4. С. 58-62.
12. Гаврилко І. М. Напрями застосування прогностичних інструментів моніторингу та контролю в управлінні аграрними підприємствами. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 328-335.

13. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
14. Гой Н. В. Особливості оперативного управління на підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції. *Аграрна економіка*. 2022. Т.5, № 1–2. С. 53-58.
15. Гой Н.В., Ковбас І.Н. Формування механізму оперативного управління на підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції. *Економіка та підприємництво*, № 1 (ч.3), 2022. С. 576-581.
16. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/43615> (Дата звернення 12.01.2023)
17. Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com>. (Дата звернення 11.02.2023)
18. Гринчак О. В., Давлетханова О. Х., Миколайчук Я.Л. Особливості управління сільськогосподарським виробництвом. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2012. Вип. 78, ч. 2. С. 198-204.
19. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. 347 с.
20. Ділфорт Д. Виробничий й операційний менеджмент. Київ, 2005. 340 с.
21. Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України. *Економіка АПК*. 2015. № 6 С. 87
22. Доровської О.Ф., Іванісов О.В., Гідзула А.О. Оцінка рівня організації системи оперативного планування з метою її подальшого розвитку. *Бізнес-інформ*. 2017. №4. с.137-138.
23. Економічна енциклопедія : у 3 т. Київ, 2001. Т. 2. 848 с.
24. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ, 2002. 542 с.
25. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 52, ст.497

26. Іванова В.І. Вдосконалення оперативно-виробничого планування в умовах одиничного та дрібносерійного виробництва. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. №1.с.57-59
27. Ільєнкова С.Д. Інноваційний менеджмент. Київ. 2012. 456 с.
28. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4 С. 13
29. Капінос Г. І., Бабій І.В. Системи нормування в управлінні виробничою діяльністю: навчальний посібник. Хмельницький , 2004. 163 с.
30. Кирилов Ю.Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації *Економіка АПК*. 2021. № 5 С. 23
31. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2012. 200 с.
32. Коваленко Г. О. Оперативне управління сільськогосподарським виробництвом. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/Vnuvgrp/ekon/2011_1/Vek5312.pdf (Дата звернення 14.02.2023)
33. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: монографія. Одеса: Друкарський дім, 2019. 228 с.
34. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства. Львів, 2016. 368 с.
35. Марцин В. С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності. *Фінанси України*. 2018. № 4 С. 23–31.
36. Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування): монографія. Львів, 2018. 238 с.

37. Миколайчук Я. Особливості оперативного управління сільськогосподарським виробництвом. *Аграрна економіка*. 2022. Т.5. №3-4. с.23-29.
38. Моцна І.В. Теоретичні аспекти визначення сутності понять «ефективність виробництва» та «ефективність функціонування підприємства». *Комунальне господарство міст*. 2018. Вип. 100. С. 207-215.
39. Мочерний С.В. Основи економічних знань. Київ: Академія, 2000. 303 с.
40. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві. Київ, 2004. 495 с.
41. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.
42. Омеляненко Т. В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для са-мост. вивч. дисц. Київ, 2006. 235 с.
43. Операційний менеджмент: навчальний посібник / [В. Г Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін та ін.]. Львів. 2009. 438 с.
44. Організаційний розвиток виробничих підприємств: основні проблеми та шляхи [монографія]/ С.В.Філіппова, І.В. Ліганенко. Одеса: ОНПУ, 2011. 312 с.
45. Організація виробництва: навчальний посібник / В. О. Онищенко, О. В. Редкін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова. Київ, 2003. 336 с.
46. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навчальний посібник. Ч.1. Харків, 2008. 224 с.
47. Осовська Г.В. Економічний словник: наук. видання / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. Київ, 2007. 358 с.
48. Петрович Й. М., Захарчин Г.М. Організація виробництва : підручник. Львів, 2004. 400 с.
49. Погребняк М. Істотні особливості індикативного планування. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. / Наук. ред. І.К. Бондар. Київ, 2004. Вип. №5(36). С.31-34.

50. Полянська А. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik9/fail/Poljanska.pdf> (Дата звернення 15.03.2023)
51. Решетняк О.І., Киріченко Д.О. Методичний підхід до реінжинірингу системи оперативного управління основним виробництвом на машинобудівних підприємствах. *Проблеми економіки*. 2011. №1. с. 72-78.
52. Сайко, В. Ф., Коваленко П.І. Науковий супровід систем землеробства і агротехнологій. *Вісник аграрної науки*. 2006. № 12. С. 15-19.
53. Свірська О.Б. Оцінювання та аналіз результатів діяльності підприємства як передумова ефективного планування його розвитку. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Серія «Логістика»*. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015. №526. С.160-164.
54. Свірська О.Б. Планування виробничої програми підприємства. *Стратегія маркетингу*, №1 2006. Донецьк, 2016. С.102-108.
55. Свірська О.Б. Розподіл виробничої програми на календарні проміжки часу як завдання товарної політики підприємства. *Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Серія «Логістика»*. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2018. №633. С.637-641.
56. Сенічкіна О.М. Сутність поняття «економічна ефективність». *Вісник Хмельницького національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. 2018. №3. С. 139-145.
57. Ситник Г.В. Види ефективності операційної діяльності підприємств торгівлі. *Науковий вісник*. 2019. Вип. 18/2019. С. 21-26.
58. Скриньковський Р.М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. *Проблеми економіки*. 2015 №1. с. 249 -254.
59. Словник іншомовних слів [Текст] / за заг. ред. Л. О. Пустовіт. Київ, 2000. 1018 с.

60. Сухорська У. Р. Роль функцій маркетингу в управлінні підприємством. Науковий вісник НЛТУ України: Зб. наук.-тех. праць. Львів. 2016. Вип. 16.1. С. 410- 413.
61. Тарасюк Г. М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Київ, 2015. 312 с.
62. Технологічні карти та витрати на вирощування сільськогосподарських культур з різним ресурсним забезпеченням / за ред. Д.І. Мазоренка, Г.Є. Мазнева. Харків: ХНТУСГ. 2016. 725 с.
63. Тимошик Н. С. Особливості оперативного управління фінансовими інвестиціями. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.15. С. 278–283.
64. Тлумачний словник економіста / ред. С. М. Гончарова. Рівне, 2008. 264 с.
65. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Київ, 2004. 448 с.
66. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту. Київ, 2007. 536 с.
67. Чернега О.М. Системний підхід до управління ефективністю організації. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1764>. (Дата звернення 18.02.2023)
68. Larry Bossidy Ram Charan EXECUTION The Discipline of Getting Things Done. Hardcover, 2002. 278 p.
69. Richard L. Daft. Management. Cengage Learning Asia Pte Limited, 2018. 756 p.