

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Розробка операційного плану діяльності підприємства»

Виконавець:
студентка факультету
менеджменту, обліку та
інформаційних технологій
Георгієва Юлія Сергіївна _____
/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Карпенко Юлія Валентинівна _____
/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність операційної діяльності та операційного планування діяльності підприємства	5
1.2 Основні документи планування. Зміст документів операційного плану	11
1.3 Методичні підходи до операційного планування діяльності підприємства .	19
РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРАТ «ДРУЖБА».....	26
2.1 Аналіз аграрного ринку України	26
2.2 Аналіз діяльності підприємства та діагностика основних економічних показників	41
2.3 Основні проблемні аспекти операційного планування діяльності ПрАТ " Дружба "	51
2.4 Заходи з удосконалення операційного планування діяльності ПрАТ "Дружба"	56
ВИСНОВОК.....	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	70

ВСТУП

Умови нестабільного зовнішнього економічного середовища та введення воєнного стану вимагають від аграрних підприємств постійного вдосконалення своєї діяльності та стратегій управління. Одним з ключових напрямків цього удосконалення є операційне планування, яке забезпечує розробку детального плану дій для виробничих або операційних процесів в організації, маючи за основну мету – домогтися найбільш ефективного використання ресурсів та виробничих потужностей підприємства.

Актуальність оптимізації процесу операційного планування на аграрному підприємстві не може бути переоцінена, оскільки сучасний агробізнес характеризується швидкими змінами в економічному, соціальному та екологічному середовищі, наявністю обмежених ресурсів та постійних ризиків.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних аспектів операційного планування та застосуванні отриманих знань для розробки операційного плану аграрного підприємства ПрАТ «Дружба».

Натомість ключовими завданнями вважаються:

- Дослідження сутності та методик операційного планування;
- Проведення аналізу аграрного ринку України;
- Виявлення проблем та недоліків у процесі операційного планування досліджуваного підприємства;
- Розробка шляхів удосконалення операційного планування на аграрному підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає аграрне підприємство ПрАТ «Дружба», предметом дослідження є процес операційного планування діяльності підприємства.

У роботі використано методи дослідження: групування (для встановлення переваг та недоліків методів операційного планування), PEST аналізу (для аналізу аграрного ринку України), нормативний метод (для формування операційного плану діяльності підприємства).

Інформаційною базою дослідження стали наукові тематичні та галузеві публікації, тези доповідей, монографії, статистична та фінансова звітність.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розробленого операційного плану в діяльності аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність операційної діяльності та операційного планування діяльності підприємства

Сучасний рівень розвитку економічних та суспільних відносин створює сприятливі умови для проведення теоретичних досліджень у сфері операційної діяльності підприємства. Вивчення поточного стану організації та методів її планування сприяє пошуку нових напрямків розвитку операційної діяльності підприємства у конкурентному середовищі.

Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку операційна діяльність – основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю.

На думку ж І. Парасій-Вергуненко операційна діяльність підприємства орієнтована насамперед на товарний ринок, у той час як фінансова та інвестиційна діяльність орієнтовані передусім на фінансовий ринок. При цьому, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, які визначаються технологічними особливостями, специфікою матеріальних ресурсів, конфігурацією технологічного оснащення, типом готової продукції [1, с. 3]

Д. П. Волкова важливим аспектом розуміння операційної діяльності вважає вивчення господарської діяльності, яка відображає постійну взаємодію суб'єктів господарювання з елементами виробництва в процесі їх розвитку та перетворення. Автор наголошує на тому, що господарські процеси являють собою цілісність операційних функцій підприємства: закупівельну, виробничу діяльність; діяльність з продажу товарів, робіт та послуг; інноваційну діяльність у сфері виробництва та послуг [2, с.1].

Таким чином, аналізуючи роботи вищевказаних науковців, можна відокремити три теоретичні підходи щодо визначення сутності поняття "операційна діяльність підприємства" (рис. 1.1).

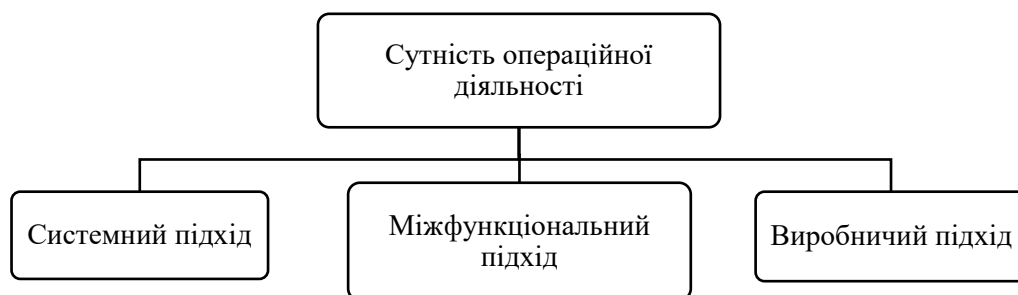


Рис. 1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття "операційна діяльність підприємства"

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 19]

Системний підхід знайшов своє відображення у працях О. Драган. Даний підхід тісно пов'язаний із визначенням операційної діяльності як центральної ланки підприємства, взаємопов'язані елементи або частини якої утворюють комплексне єдине ціле та разом взаємодіють для досягнення поставленої мети. Основні принципи системного підходу відображено на рис. 1.2.

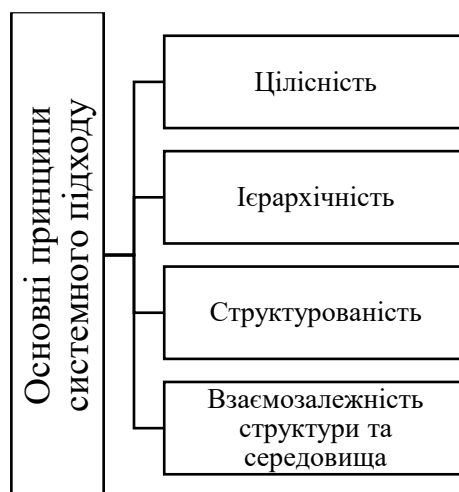


Рис. 1.2 Основні принципи системного підходу

Джерело: розроблено автором на основі [4, с. 38]

З позиції системного підходу, організації властиві єдність її структурних та функціональних елементів. Так між елементами формуються певні відносини, що обумовлюють ті чи інші її властивості. Ці відносини і властивості є результатом ключового принципу системного підходу – цілісності.

Загалом системний підхід дав змогу зрозуміти, що ефективність будь-якої організації не гарантується одним із її елементів, а залежить від багатьох факторів. Додатково підхід дає змогу передбачити спосіб мислення операційних менеджерів стосовно організації й управління виробничими структурними підрозділами.

Яскравими представниками міжфункціонального підходу являються В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак, Д. П. Волков. Так з точки зору авторів, операційною є діяльність, що тісно пов'язана з процесами виробничо-технологічної основи підприємства та операціями із фінансовими, маркетингово-збутовими й логістичними аспектами.

Даний підхід також можна оцінювати як потужний інструмент покращення ефективності операційної діяльності підприємства. Так згідно міжфункціонального підходу вдосконалення процесу управління операційною діяльністю відбувається насамперед у контексті покращення якості та результативності виконання функцій управління – таких, як планування, організація, керівництво (мотивація) і контроль [5, с. 22].

В основі виробничого підходу до визначення сутності операційної діяльності лежить поділ процесів та етапів виробництва на більш на менш пріоритетні, що пов'язані із перетворенням сировини та матеріалів у готові товари та послуги. Додатково виробничий підхід визначає, що операційна діяльність покликана об'єднати всі етапи реалізації виробничого проекту – від формування стратегічної ідеї до методів її реалізації [1, с. 21]. Представниками даного підходу слід вважати Г. Тарасюк, Ю. Грибук, Г.А. Місько., І. Парасій-Вергуненко.

Але, з іншого боку, Л. Федулова та О. Декалюк також зазначають з цього приводу, що хоча й виробнича складова є ядром операційної діяльності - вона не є цілком достатньою, оскільки включає в себе не лише виробництво, а й операції із забезпечення, управління, організації та контролю тощо. Тому основним недоліком виробничого підходу є недостатня оцінка впливу окремих, позавиробничих факторів на функціональність операційної діяльності.

Узагальнюючи роботи вітчизняних і зарубіжних науковців можемо дійти до висновку, що найбільш актуальним на сьогоднішній день є саме системний підхід до визначення сутності операційної діяльності. Головними перевагами даного підходу є:

- **Комплексність розгляду:** Системний підхід дозволяє розглядати операційну діяльність як комплексну діяльність, що включає в себе різні елементи та їх взаємодію. Це допомагає уникнути поверхневого розгляду окремих аспектів та забезпечити повне розуміння всього процесу планування;
- **Врахування взаємозв'язків:** Системний підхід визнає важливість взаємозв'язків та взаємозалежностей між різними елементами операційної діяльності. Це дозволяє уникнути ізольованого підходу до окремих її етапів і забезпечити їхню взаємодію для досягнення загальних цілей;
- **Адаптивність:** Комплексний погляд на операційну діяльність дозволяє реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, адаптуючи стратегії та плани до нових умов [5, с. 82].

Основні функції операційного менеджменту систематизують на п'ять груп, кожна з яких має свою специфіку реалізації (рис. 1.3).

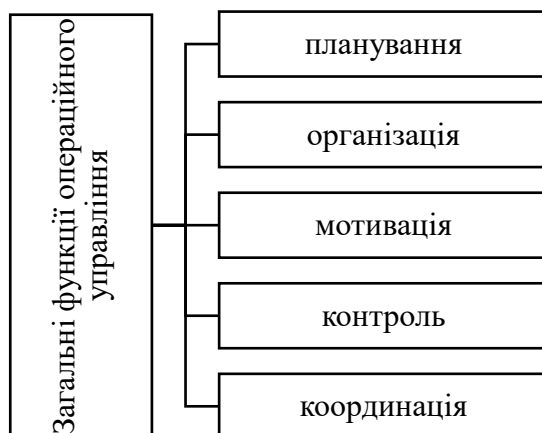


Рис. 1.3 Загальні функції операційного управління

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 8]

Провідною функцією операційного управління є планування. Вважається, що у сучасних умовах функціонування підприємств саме планування набуває вирішального значення як ключовий чинник його розвитку [7, с. 10]. У свою чергу, найважливішим аспектом планування є комплексний підхід до побудови відповідної організаційної системи планування (зокрема операційної діяльності підприємства).

Сутність стратегічного та поточного управління операційною діяльністю підприємств, проблеми та методи його планування знайшли своє відображення у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Г. А. Місько, О. Драган, І. Парасій-Вергуненко, В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак, Г. М. Тарасюк, Ю. А. Грибук, Д. П. Волков, Л. І. Федулова, О.В. Декалюк. [8, с. 2]

Так на думку Г. А. Місько операційне планування є важливою діяльністю підприємства, що має на меті вирішення таких питань, як: оптимізація виробничих потужностей, зниження виробничих витрат, покращення якості продукції та виробничих поставок, відповідність можливостей виробництва до попиту. [9, с. 4]

Натомість О. Драган представляє операційне планування як системну управлінську діяльність, пов'язану з розробкою, використанням і вдосконаленням виробничих систем, на основі яких виготовляється основна продукція або надаються послуги [10, с. 65]. Автор чітко розділила основні структурні елементи операційного управління (рис. 1.4).

В. М. Гриньова та М. Ю. Явдак у своїй монографії розглядають процес управління операційною діяльністю з точки зору взаємозв'язаних функцій: планування, організації, мотивації та контролю. При чому зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, що виконуються в контексті реалізації даної функції [3, с. 22].

Зовсім інша інтерпретація операційного планування знайшла своє відображення у працях Г.М. Тарасюк та Ю.А Грибука. Так у своїй статті науковці, у розрізі операційного планування, приділили велику увагу

операційному прибутку як ключовому елементу виробництва та реалізації продукції, послуг, робіт [11, с. 2].



Рис. 1.4. Структура операційного менеджменту

Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 19]

Додатково Г. М. Тарасюк та Ю.А. Грибук наголошують на тому, що операційне планування діяльності підприємства передбачає використання прогнозів рівня результативності діяльності підприємства.

Л. І. Федулова, О.В. Декалюк у своїй монографії розглядають операційне планування як частину виробничого процесу, що спрямована на взаємне функціонування предметів праці, робочого обладнання, умінь та навичок людини, інформаційних та інтелектуальних ресурсів [12, с. 17].

Всебічне вивчення й узагальнення наукових праць дослідників дозволило зробити висновок про те, що низка питань стосовно організації планування операційної діяльності була недостатньо досліджена та проаналізована. Серед науковців немає одностайності щодо сутності операційного планування. Наявні визначення операційного планування не вичерпні і мають цілий ряд недоліків. Так, більшість науковців розглядає сутність операційної діяльності, беручи до уваги лише окремі аспекти організації планового процесу в різних сферах операційної діяльності підприємств, що не дає можливості забезпечити

комплексність побудови відповідної організаційної системи планування. До того ж, немає чіткого визначення які часові межі охоплює операційне планування.

Таким чином, під операційним плануванням слід розуміти безперервний та системний процес вибору нових способів координації роботи підприємства, головною метою якого являється визначення можливостей середовища організації, нових потреб у ресурсах, шляхом аналізу сильних і слабких сторін підприємства, передбачення появи нових умов і факторів, розробки способів подальшого управління всіма процесами підприємства і мотивування трудової активності робітників.

1.2 Основні документи планування. Зміст документів операційного плану

На сьогоднішній день зміст основних документів планування, назви його розділів та список показників встановлюються підприємством самостійно, але, не дивлячись на ці аспекти, зазвичай зміст планування є єдиним. Так на рис. 1.5 було зображено основні розділи планування на підприємстві.

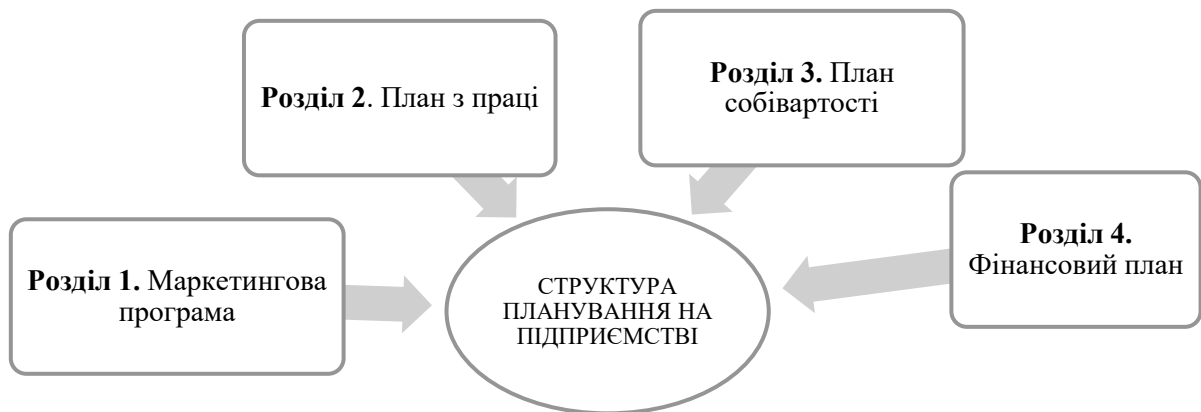


Рис. 1.5 Структура поточного плану діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Вивчення маркетингової програми, як першого розділу планування документації на підприємстві, має на меті виявити сильні та слабкі сторони підприємства, ідентифікувати можливості для покращення його збутової

діяльності, адаптувати свої маркетингові зусилля до специфічних потреб споживачів, окреслити структуру і резерви планів, їхній взаємозв'язок.

Під час аналізу даної програми визначається також перелік основних документів, що будуть розроблятися в процесі її виконання в наступному періоді. До такої основної документації можна віднести: плани рекламного бюджету та продажу.

План рекламного бюджету – це основний документ планування, що містить інформацію про кошти, які будуть виділені на рекламні заходи для просування продукту або послуги протягом певного періоду часу, зазвичай на річний або квартальний період. Його розмір залежить від багатьох факторів, зокрема від поставлених маркетингових цілей і завдань рекламної кампанії, від конкурентної ситуації, розміру цільової аудиторії, каналів розповсюдження [14].

Розробка плану рекламного бюджету є комплексним процесом, що вимагає дотримання чіткої послідовності його розроблення.

До наступного документу основного планування маркетингової програми необхідно віднести план продажу (збуту). План продажів потрібно скласти з обов'язковим урахуванням показників конкурентів, прогнозів динаміки ринку, темпів розвитку компанії, ґрунтуючись на загальному аналізі продажів компанії, її філій, особистих звітах менеджерів [15]. Даний документ не має встановленої структури — кожне підприємство розробляє індивідуальний документ, спираючись на власні потреби та ресурси.

У системі операційного планування на підприємстві особливе місце займає планування трудових показників, складники якого чітко прописуються у четвертому розділі основного планування – «План з праці». Даний розділ встановлює потребу підприємства у необхідних трудових ресурсах та фонд оплати праці для всіх його працівників. Основним документом кадрового планування вважається штатний розпис, у якому вказують [16, с. 141]:

- назви структурних підрозділів;
- кількість штатних посад за кожною посадою окремо або за групою штатних одиниць;

- посадовий оклад (тарифну ставку), надбавки й доплати;
- фонд заробітної плати на місяць.

У третьому розділі планування основної документації розраховується планова собівартість виготовлення продукції або надання послуги, включаючи усі витрати, пов'язані з виробництвом чи наданням послуг. Так серед ключової документації необхідно виділити документ «Калькуляція собівартості».

Документ калькуляції є вираженням у табличній формі бухгалтерським розрахунком витрат у вартісному вираженні на виробництво одиниці товару чи партії, на здійснення робіт, послуг. Для розрахунків використовуються два показники: розмір виробничих витрат упродовж певного періоду (зазвичай місяць) та обсяг виконаної роботи, послуги у цьому періоді. Загальна структура документу складається з: назви продукту чи послуги; дати, коли була проведена калькуляція собівартості; переліку виробничих витрат (прямих та не прямих); визначення загальної собівартості шляхом додавання усіх зазначених у документі витрат.

Четвертий розділ основного плану підприємства, під назвою «Фінансовий план», містить обґрунтовані результати економічної діяльності та є основою для розробки поточних планів управління грошовими потоками, для забезпечення ефективної роботи підприємства. Серед ключової документації фінансового планування можна віднести: баланс доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та балансовий лист.

Баланс доходів і витрат - це план фінансових результатів, у якому на основі зіставлення сум доходів і витрат визначається сума прибутку, а в подальшому розраховується рентабельність. При складанні балансу доходів і витрат враховуються: дані щодо обсягу діяльності, включаючи план реалізації та план валових доходів; план собівартості, включаючи прямі витрати (сировина, матеріали та інші) і непрямі; план з податкових виплат з урахуванням податкового режиму, системи оподаткування; заходи щодо оптимізації доходів і витрат [16, с. 55-56].

Наступним документом є бюджет руху грошових коштів, який служить плануванню майбутніх виплат та надходженню грошових коштів, при чому кошти диференціюються за джерелами виникнення, а виплати - за напрямками використання. Вихідними даними для розробки бюджету руху грошових коштів являються усі дотеперішні бюджети виробничих, поточних й капітальних витрат. [17, с. 20].

Балансовий лист (або баланс) – це звіт, який відображає фінансовий стан підприємства у певний момент часу. Даний фінансовий звіт є важливим інструментом для оцінки фінансової стійкості та ризиків підприємства. Величина та структура балансового листа залежить від ефективності управління активами та пасивами та може варіюватися залежно від виду діяльності підприємства, його розміру та фінансових стратегій [18].

Традиційно балансовий лист складається з двох частин: активів та пасивів. Активи - це ресурси, які належать підприємству і можуть бути використані для генерації прибутку. Вони поділяються на довгострокові та короткострокові активи. Пасиви ж у свою чергу відображають фінансові зобов'язання підприємства, джерела його фінансування та також поділяються на довгострокові та короткострокові. Різниця між активами та пасивами, що відображає фінансову вартість підприємства для його власників називається власним капіталом.

Важливе місце у процесі планування діяльності підприємстві займає операційне планування. Процес розробки операційного плану базується на чітко встановленій виробничій програмі та системі управління, охоплюючи усі сфери виробничої діяльності підприємства. На практиці, основною документацією, що складається під час операційної діяльності є поточний, стратегічний та оперативний план.

Стратегічний план виробництва є ключовим документом, який визначає стратегічні цілі, напрямки розвитку та основні завдання виробничої діяльності підприємства на середньо- та довгострокову перспективу. Він включає у себе

різноманітні аспекти, які впливають на виробничий процес і його результативність. До основних етапів розробки документу входять:

- Аналіз поточного стану виробництва, включаючи аналіз виробничих процесів, ефективності використання ресурсів, технічного устаткування, персоналу та інших аспектів виробництва;

- Опис стратегічних цілей, які підприємство прагне досягнути у виробничій діяльності. При чому вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими;

- Аналіз зовнішнього середовища, зокрема ринкових тенденцій, конкурентної ситуації, законодавства, технологічних змін тощо;

- Аналіз внутрішнього середовища, зокрема - технічного устаткування, кваліфікації персоналу, ресурсів та інших аспектів;

- Розробка операційних стратегій для розширення виробничих потужностей, впровадження нових технологій, оптимізацію виробничих процесів;

- Розробка плану дій: визначення конкретних кроків, ресурсів, відповідальних осіб та графіків виконання.

- Встановлення системи моніторингу та контролю за виконанням стратегічного плану виробництва [19, с. 147].

У процесі розробки стратегічного плану операційної діяльності приймаються рішення стосовно всіх аспектів операційної стратегії: технології, ресурсів, організації процесів, потужності системи, асортименту та цілей організації. [20]

Серед операційних документів поточного планування важливе місце займає план закупівель. Даний документ визначає потреби підприємства у придбанні матеріалів, товарів або послуг на певний період часу. План закупівель грає важливу роль у забезпеченні необхідних ресурсів для виробництва чи функціонування бізнесу. До структури даного плану входять:

- Визначення потреб підприємства у матеріалах, товарах або послугах;

- Вибір постачальників, які можуть задовільнити потреби підприємства, включаючи аналіз якості, цін, умов поставки та інших аспектів;
- Визначення обсягу коштів, які будуть виділені на закупівлю необхідних ресурсів;
- Розподіл бюджету між різними видами витрат або категоріями закупівель;
- Встановлення часових термінів та умов;
- Встановлення системи контролю за виконанням плану закупівель;
- Аналіз результатів закупівельного процесу з метою оцінки його ефективності.

Наступним провідним документом операційного планування також є план виробництва продукції (виробнича програма), у якому прописується перелік відповідних завдань з обсягу виробництва конкурентоспроможної продукції, номенклатура й асортимент у натуральних та вартісних показниках на чітко встановлений період згідно із отриманими замовленнями, укладеними угодами та обсягами попиту на цю продукцію.

Під асортиментом у плані виробництва розуміють перелік усіх видів продукції, що виробляється, із зазначенням обсягів випуску. Вужчим поняттям є номенклатура випуску, яка характеризує тільки кількість і різноманітність продукції.

План виробництва продукції зазвичай складають на підставі таких вхідних даних як:

- ☐ прогноз потреби у продукції підприємства;
- ☐ прогноз попиту ринку на продукцію підприємства;
- ☐ місткості ринку, виробничих потужностей підприємства;
- ☐ рівня та динаміки цін на продукцію;
- ☐ величини зміни запасів готових виробів і незавершеного виробництва (за його наявності);
- ☐ норми часу на виконання робіт і операцій з виготовлення виробів [13].

Оперативне планування полягає у розробці комплексного оперативного плану з метою реалізації визначеної стратегії підприємства. У процесі оперативного планування встановлюється: на яких робочих місцях, ділянках, у яких підрозділах операційної системи, у яких обсягах, у які терміни, у якій черговості мають виконуватися ті чи інші операції з виготовлення продукції чи надання послуг відповідно до виробничої програми підприємства [21, с. 158].

Ключове місце в системі оперативного планування займає календарне планування. Його сутність полягає у плануванні обсягів виробництва у розрізі часу: року, місяця, декади [22, с. 147].

Так до об'єктів документації календарного оперативного планування необхідно віднести: план графік роботи персоналу, технічного обслуговування і ремонтів, план робіт.

План графік роботи персоналу - це документ, який визначає розподіл робочого часу між працівниками підприємства протягом певного періоду, часто на тиждень або місяць. До основних складових план графіка роботи персоналу належать:

- ✓ Графік робочих годин (час початку та закінчення робочого дня);
- ✓ Визначення конкретних обов'язків та завдань для кожного працівника;
- ✓ Тривалість змінної роботи;
- ✓ Тривалість обідньої перерви.

План графік технічного обслуговування і ремонту зазвичай складається на календарний рік й визначає види, кількість і трудомісткість технічних обслуговувань, і ремонтів по кожній одиниці устаткування, а також сумарну трудомісткість усіх технічних ремонтів по експлуатованому устаткуванню на планований рік.

Вихідними даними для складання річного плану технічного обслуговування і ремонту є:

- перелік устаткування, що числиться на балансі підприємства;
- паспортні дані кожної одиниці устаткування (заводський номер, тип, марка машини);

- дані про фактичний та планований наробіток кожної машини;
- основні нормативи (тривалість і структура ремонтного циклу, види та періодичність технічних обслуговувань і ремонтів).

Наступним операційним документом оперативного планування є план роботи. Даний документ встановлює точний перелік намічених для виконання робіт чи заходів, їх послідовність, обсяг, тимчасові координати керівників і конкретних виконавців.

За структурою плани робіт бувають простими та складними. Основний їх зміст складається у вигляді тексту або таблиці, при чому кожний пункт плану складається з трьох обов'язкових частин: змісту роботи, терміну виконання та виконавців.

З огляду на великий обсяг вищевикладеної інформації на табл. 1.1 її було систематизовано.

Таблиця 1.1

Основні документи операційного планування

Вид планування	Назва документу	Головна мета
Стратегічне планування	Стратегічний план виробництва	Техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства через визначення стратегічних цілей та шляхів досягнення успіху у виробництві
Поточне планування	План закупівлі	Планування закупівель ресурсів та матеріалів для забезпечення виробництва
	Виробнича програма	Визначення обсягу випуску продукції у плановому періоді відповідної номенклатури, асортименту та встановленої якості згідно з планом продажу
	План з праці	Визначення кількості та структури персоналу
Оперативне планування	План роботи	Встановлює точний перелік намічених для виконання робіт чи заходів, їх послідовність, обсяг, тимчасові координати керівників і конкретних виконавців
	План графік роботи персоналу	Розподіл робочого часу працівників для забезпечення виробничих потреб
	План графік технічного обслуговування і ремонтів	Розподіл часу для технічного обслуговування та ремонту обладнання

Джерело: розроблено автором на основі [14-22]

Таким чином, основні документи операційного планування включають у себе плани та програми, які орієнтовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства на різних рівнях та в різних сферах діяльності. Їх зміст включає у себе конкретні стратегії, цілі, завдання та дії, необхідні для досягнення успіху в діловій сфері.

1.3 Методичні підходи до операційного планування діяльності підприємства

Процес операційного планування включає у себе методики, техніки та інструменти розрахунку основних планових показників. На даному етапі планування затверджується список документації, визначаються способи розрахунку основних показників, складається попередній прогноз діяльності підприємства, з урахуванням раніше розробленої стратегії.

Згідно з визначення І. О. Пенської, методи планування операційної діяльності є складовою частиною методичного забезпечення планового процесу у вигляді підходів і способів, за допомогою яких забезпечується розроблення планових документів й обґрунтування показників планів [23, с. 4].

У процесі планування доцільним є взаємозв'язок та взаємодоповнення різних методів. Встановлення вигідного та практичного співвідношення між застосуванням різних методів у першу чергу залежить від тривалості періоду планування, цілей і завдань, досвіду та кваліфікації співробітників. Крім того, вибір методів планування для вирішення певного роду практичних завдань також залежить від форми спеціалізації виробничих підрозділів підприємства, способів організації виробництва, що застосовуються на фірмі, рівня завантаженості основних виробничих фондів.

Компанії організують процес операційного планування по-різному: усе залежить від масштабів та можливостей бізнесу. Велике підприємство може найняти у виробничий департамент спеціаліста-плановика, а у невеликих компаніях цю функцію на себе беруть керівники підрозділів. У будь-якому випадку потрібно дотримуватись одного з ключових методів планування.

Основними методами операційного планування вважаються: нормативний, техніко-економічних розрахунків, балансовий, програмно-цільовий, мережевий, бюджетний, індикативний, експертних оцінок [24, с. 4]. На рис. 1.6 запропоновано класифікацію вищевказаних методів.



Рис. 1.6 Класифікація основних методів планування операційного процесу

Джерело: розроблено автором на основі [24, с. 4]

За характером використання вирізняють такі методи операційного планування як: нормативний, бюджетний метод, метод техніко-економічних розрахунків.

Нормативний метод планування базується на застосуванні технічно-обґрунтованих норм і нормативів, що обумовлюють ступінь економічної ефективності виробництва та обліку, норм затрат праці, фінансових і матеріальних ресурсів. Даний метод планування полягає у розрахунку показників за нормативами на початку планового періоду, з поступовим їх змінням, внаслідок виконання організаційно-технічних заходів. [25, с. 13]. Під *нормами* слід розуміти абсолютні показники, що відображають витрати матеріалів або сировини на виробництво одиниці продукції або виконання роботи запланованої якості. *Нормативами* ж вважаються відносні показники, що демонструють ступінь зношення ресурсів, їх витрати на одиницю ваги, обсягу, площі тощо. Нормативний метод планування часто застосовується у сферах

виробництва, де можливе стандартизоване вимірювання результатів і встановлення нормативів ефективності та якості.

Метод техніко-економічних розрахунків у плануванні застосовується під час оцінки результативності використання наявних технічних та економічних ресурсів у виробничих процесах. Даний метод ґрунтується на проведенні математичних та статистичних обрахунків, аналізуванні технічних потужностей та економічних витрат під час виробництва.

Додатково метод техніко-економічних розрахунків передбачає знаходження найбільш продуктивних та результативних варіантів виробництва, керуючи розподілом ресурсів для досягнення найкращих економічних та фінансових показників при мінімальних витратах. Під час проведення оцінки ефективності техніко-економічних розрахунків оцінюється й ризик виникнення можливих загроз, зумовлених невизначеністю та змінами у зовнішньому середовищі, що може вплинути на результати виробничих процесів [26].

Метод бюджетного планування дозволяє визначити обсяг, джерела й напрями використання бюджетних коштів згідно пріоритетних напрямів бюджетної політики підприємства.

Залежно від суб'єктів та рівнів бюджетного планування розрізняють:

- зведене планування (здійснюється на стадії складання проектів бюджетів з метою забезпечення їхнього збалансування);
- територіальне планування (складається для виконання представницькими й виконавчими органами влади на локальному рівні відповідних місцевих бюджетів);
- адресне планування (узгоджує конкретні показники бюджетів з показниками фінансових планів суб'єктів господарювання).

Кінцевим результатом процесу бюджетного планування виступає сукупність рішень і бюджетних показників у вигляді державного, місцевого та зведеного бюджетів [27, с. 115-116].

За способом побудови планів вирізняють такі методи операційного планування як: метод балансового, програмно-цільового та мережевого планування.

Сутністю балансового методу є те, що кожна одиниця продукції, вид послуги або роботи можна розглядати по-перше як кінцевий результат діяльності підприємства, а по - друге як ресурс для споживання, що дозволяє організовано та цілеспрямовано формувати натурально-речові та вартісні пропорції у господарстві.

Під час використання балансового методу планування менеджери займаються безпосереднім складанням балансів, у яких чітко прописуються проблеми та можливості їх усунення, обґрунтовуються плани виробництва, використання ресурсів. Наступним кроком є балансування виявлених ресурсів, шляхом проведення розрахунків. З огляду на те, що зазвичай сукупні проблеми переважають обсяги ресурсів, то під час розроблення конкретно визначених балансів відбувається ранжування потреб, а саме розподілення та класифікація їх за певним ступенем значущості на першочергові та другорядні [28, с. 30].

Метод програмно-цільового планування - це метод планування, що ґрунтується на встановленні чітких цілей і завдань, які мають бути реалізовані упродовж конкретно визначеного періоду часу, і розробці програм (планів дій), скерованих на їх досягнення. Даний метод планування передбачає використання бюджетних ресурсів з одночасним моніторингом та контролем з метою отримання необхідних коштів.

Загалом до ключових етапів програмно-цільового планування відносяться:

- визначення конкретних цілей та завдань, які підприємство хоче досягнути;
- розробка програм або планів дій, спрямованих на досягнення цілей;
- постійний моніторинг та контроль для вчасного виявлення відхилень у плані;
- врахування змін, коригування програм.

Метод мережевого планування відображається у вигляді систематичного підходу до прогнозування та управління проектами, що за допомогою створення графічних мереж точніше візуалізує послідовності та залежності між різними завданнями проекту. Даний метод має на меті розрахунок оптимального часу на виконання різних завдань.

Загалом, сутність методу мережевого планування полягає в науковому управлінні виробничими процесами з великими обсягами робіт, а зміст — у побудові таблиць трудомісткості цих робіт з майбутнім відтворенням послідовності їх реалізації у вигляді графіка-мережі [29, с. 207].

Методи експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців. Найчастіше даний метод використовується при плануванні основних напрямків науково-технічного прогресу, суспільної і політичної сфер діяльності підприємства.

Виділяють два типи експертних оцінок - прямі експертні оцінки та експертні оцінки зі зворотним зв'язком. За принципом прямих експертних оцінок - узагальнена та незалежна думка колективу має бути проаналізована без впливу на кожного експерта думок іншого експерта й всього колективу.

Експертні оцінки зі зворотним зв'язком у тому чи іншому вигляді передбачають зворотний зв'язок на основі впливу на оцінку експертної групи (чи одного експерта) думок, отриманих раніше від цієї групи.

З огляду на часовий період охоплення вирізняють такі методи планування, як: календарний, об'ємний, об'ємно-календарний, об'ємно-динамічний методи.

Календарне планування – це деталізація поточного плану підприємства та конкретизація його завдань до кожного цеху, відділу, ділянки, бригади, робітника. Плани й графіки при цьому складаються на місяць, декаду, добу, зміну, а іноді й щогодини [21, с. 147-148]. Даний метод застосовується для планування конкретних тимчасових строків запуску й випуску продукції, нормативів тривалості виробничого циклу. Додатково календарний метод планування передбачає випередження виробництва окремих робіт щодо випуску готових виробів, призначених для реалізації на відповідному ринку продукції.

Об'ємний метод передбачає розподіл річних обсягів виробництва та продажів продукції на більш короткі часові інтервали (квартал, місяць, декаду, тиждень, день, годину) з одночасною оптимізацією використання виробничих фондів (технологічного устаткування й складальних площ) на запланований інтервал часу. За допомогою об'ємного методу розробляються місячні виробничі програми основних цехів та плануються строки випуску продукції або виконання замовлення у всіх випускових підрозділах підприємства [19, с. 72].

Об'ємно-календарний метод дозволяє планувати одночасно строки й обсяги виконуваних на підприємстві робіт у цілому на весь передбачений період – рік, квартал і т.д. Використовуючи об'ємно-календарний метод можна легко обрахувати показники навантаження виробничих фондів в окремих підрозділах підприємства, тривалість виробничого циклу виготовленої продукції та удосконалити щомісячний процес розробки виробничих програм.

Об'ємно-динамічний метод передбачає орієнтацію на взаємозв'язок таких планово-розрахункових показників, як терміни, обсяги та динаміка виробництва продукції, товарів та послуг. Даний метод не тільки дозволяє більш повно розглядати обсяги попиту та виробничі можливості підприємства, а й формує планово-організаційні основи ефективного використання наявних ресурсів на підприємстві [30, с. 50].

На основі вищевикладеного матеріалу було створено табл. 1.2, у котрій було коротко представлено основні характеристики методів операційного планування.

Таблиця 1.2

Характеристика методів операційного планування

Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
Нормативний	Використання системи нормативів, науково обґрунтованих норм.	+ Простий у використанні; + Забезпечує стабільність у результаті використання прийнятих стандартів	– Існує небезпека різкого зниження мотивації персоналу;
Техніко-економічних розрахунків	Оснoваний на аналізі технічних можливостей та економічних перспектив виробництва.	+ Стабільний характер інформаційної бази планування; + Забезпечує точність обрахунків	– Обмеженість сфери використання; – Ретроспективний характер.

Продовження табл. 1.2

Балансовий	Виражає свою економічну сутність у вигляді балансових моделей.	+ Допомагає уникнути дисбалансів у фінансових аспектах діяльності підприємства	– Недостатній рівень гнучкості й адаптивності планових документів.
Програмно-цільовий	Метод, у якому цілі плану пов'язуються з ресурсами за допомогою програм.	+ Є досить гнучким і дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін в економічному середовищі	– Загроза порушення збалансованості розвитку підприємства.
Мережевий	Базується на побудові мережевої діаграми, яка відображає перебіг виконання завдань та їх залежності.	+ Дозволяє ефективно керувати часом планування; + Допомагає під час визначення критичних шляхів та резервів часу підприємства;	– Обмежений характер використання під час комплексного планування діяльності.
Бюджетний	Передбачає розподіл бюджетів та планування ресурсів підприємства.	+ Забезпечує оптимальний розподіл ресурсів; + Дозволяє контролювати фінансові потоки та витрати.	– Зависока трудоемність розрахунків; – Адміністративно затратний інструмент планування.
Експертних оцінок	Полягає на висловлюванні думок та оцінок експертів щодо різних аспектів планування.	+ Дозволяє враховувати думки спеціалістів у різних галузях та областях діяльності.	– Ризик розбіжності думок; – Надмірна суб'єктивність.
Календарний	Орієнтований на визначення часових рамок для виконання окремих завдань чи проектів.	+ Дозволяє точно розпланувати часові строки та дедлайни.	– Не враховуються наявні, обмежені, виробничі потужності підприємства.
Об'ємний	Заснований на визначенні обсягів ресурсів, матеріалів, робіт тощо, необхідних для виконання завдань.	+ Забезпечує точний розрахунок ресурсів, необхідних для виконання завдань та проектів.	– Може бути обмеженим у випадку нестачі ресурсів або непередбачених змін у виробництві
Об'ємно-календарний	Об'єднує обидва підходи, враховуючи як обсяги ресурсів, так і часові рамки для їх виконання.	+ Підтримує баланс між часом та обсягами ресурсів для виконання завдань.	– Вимагає складних обчислень та детального аналізу для досягнення оптимального плану.
Об'ємно-динамічний	Взаємодія планово - розрахункових показників, таких як строки, обсяги й динаміка виробництва продукції.	+ Дозволяє адаптувати план до змін у виробництві та ресурсних можливостей	– Вимагає постійного оновлення та коригування плану.

Джерело: розроблено автором на основі [20, 23-30]

Таким чином, на сьогоднішній день розрізняють велику кількість інноваційних методів до визначення та реалізації операційного планування. Кожен з вище описаних методів спрямований на створення необхідної кількості запасів, забезпечення підприємства достатньою кількістю ресурсів, мінімізуючи грошові витрати та дозволяючи при цьому організувати безперервний потік робіт на фірмі.

РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРАТ «ДРУЖБА»

2.1 Аналіз аграрного ринку України

Україна має розвинений продовольчий комплекс, який не тільки здатний повноцінно забезпечити населення продуктами харчування, але й формує активну позицію країни на міжнародному ринку серед деяких основних видів сільськогосподарської продукції.

З огляду на те, що аграрний сектор є невід'ємною частиною української економічної системи – ключовим стає питання аналізу його діяльності. Так задля більш точного та повного аналізу агроринку України, пропонується проводити його на основі PEST - аналізу. Даний інструмент передбачає виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів діяльності.

У сфері агробізнесу до політичних аспектів зовнішнього середовища відносять:

- рівень державної підтримки аграріїв;
- рівень податкових ставок на ведення сільськогосподарської діяльності;
- нововведення у законодавчому регулюванні агробізнесу в умовах війни.

Перший фактор, рівень державної підтримки, пропонується розглянути у вигляді графіка динаміки бюджетних видатків на розвиток агробізнесу (рис. 2.1).

Для забезпечення постійного розвитку аграрного ринку в Україні держава розробила певні інструменти підтримки бізнесу. Найвагоміші серед них – це фінансування за рахунок видатків державного бюджету сільгоспвиробників та видатки до апарату управління сільськогосподарською сферою.

Як можна зауважити на рис. 2.1, у 2022 році сума видатків з бюджету на розвиток агросфери зменшилася в порівнянні з показником 2021 року на приблизно 19%.

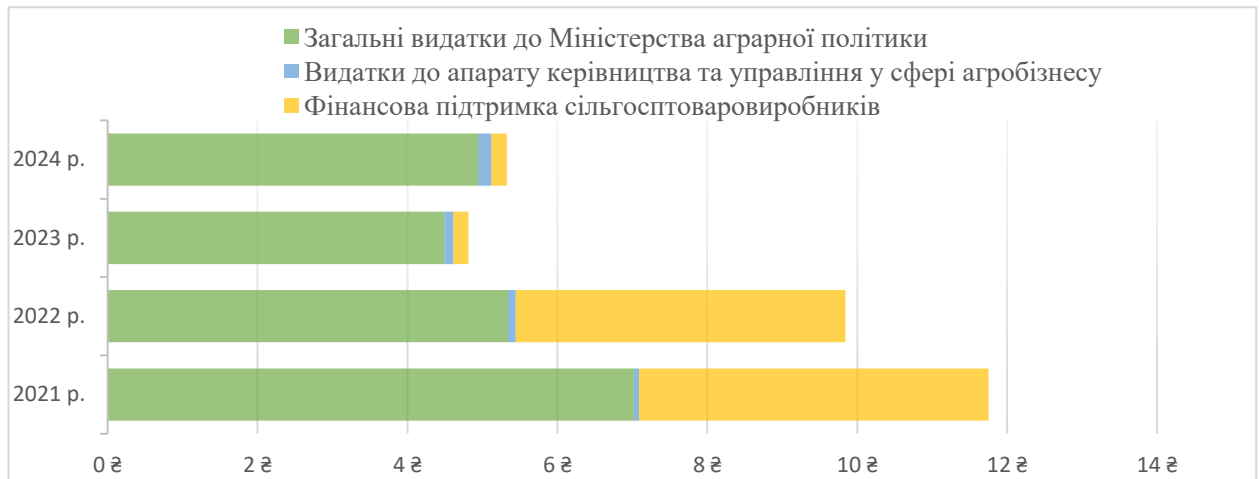


Рис. 2.1 Динаміка бюджетних видатків на розвиток агросфери України у 2021–2024 рр. у млрд. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Негативна тенденція продовжувалася до кінця 2023 року, значно обмежуючи фінансову підтримку сільгоспвиробників. Головною причиною було впровадження воєнного стану на території країни та, як наслідок, перерозподіл бюджету з метою збільшення фінансування армії. На сьогоднішній день на підтримку агробізнесу було виділено 4,9 млрд. грн., що на 45,101 тис. грн (або на 10%) більше ніж у 2023 році.

Для аграрного сектору особливо відчутним засобом державного регулювання є оподаткування, яке протягом кількох останніх років зазнало значних змін. Даний політичний фактор було розглянуто на рис. 2.2

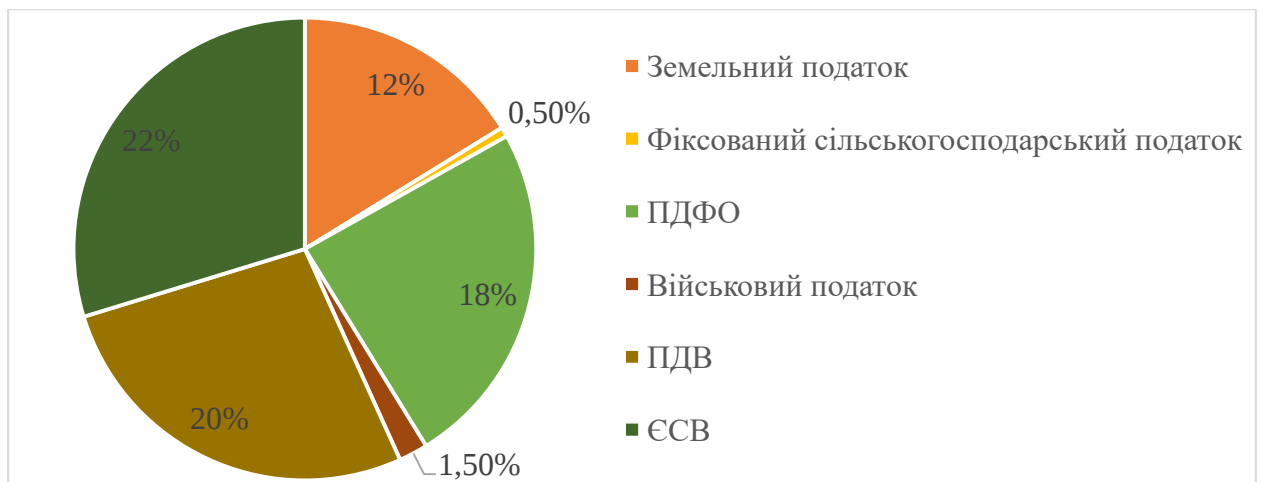


Рис. 2.2 Податки для агробізнесу, у %

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Згідно інформації на рис. 2.2, сільськогосподарські товаровиробники зобов'язані сплачувати такі податки як: податок на майно (земельний податок – 12%), фіксований сільськогосподарський податок (0,50%), військовий податок (1,50), податок від доходу (18%), податок на додану вартість (20%), єдиний соціальний внесок (22%).

Повномасштабна війна докорінно змінила існуючі правила ведення аграрного бізнесу і зумовила необхідність оперативного втручання держави та внесення змін до чинного законодавства. Так на сьогоднішній день нормативно правовими актами було регламентовано ряд надзвичайно важливих питань у сфері ведення аграрного бізнесу (рис. 2.3).

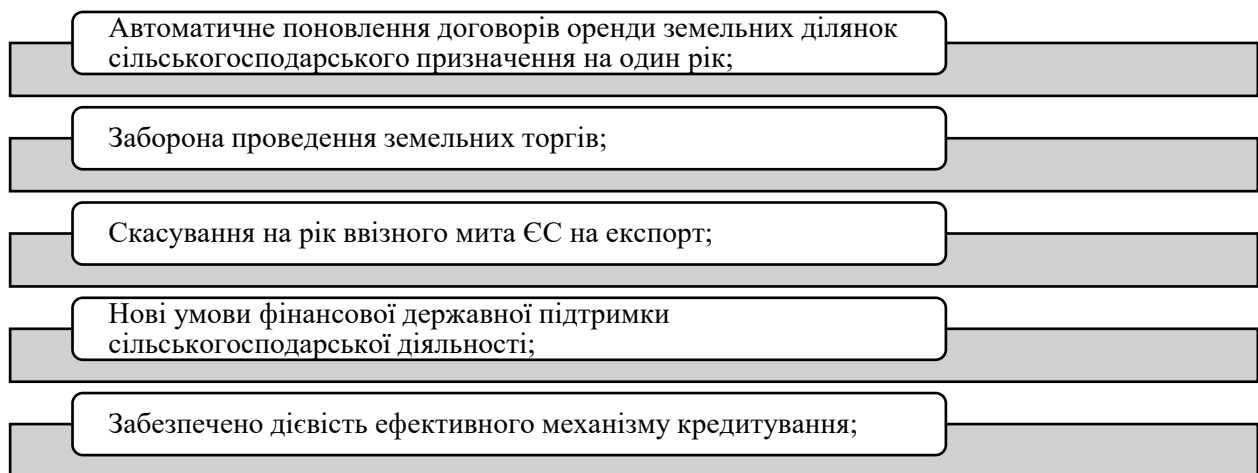


Рис. 2.3 Нові закони у агросфері в умовах війни

Джерело: розроблено автором на основі [33, с. 16-18]

Згідно рис. 2.3 на сьогоднішній день влада України намагається полегшити політичні аспекти діяльності у сільському господарстві.

07 квітня 2022 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану», у якому було спрощено процедуру оренди земельних ділянок, запроваджено нові умови державної фінансової підтримки аграріїв, виділено основні умови кредиту для сільськогосподарських товаровиробників, відмінено проведення земельних торгів.

Наступним фактором PEST аналізу вважаються економічні, що охоплюють широкий спектр показників, які впливають на сільське господарство та його ефективність. До них можна віднести:

- рівень цін на сільськогосподарську продукцію;
- рівень експорту та імпорту продукції;
- виробництво рослинницької та тваринницької продукції.

Індекс цін на сільськогосподарську продукцію (агропродукцію) — середньозважена величина, що враховує зміни середніх цін на основні види сільгосппродукції, з урахуванням всіх напрямків її реалізації. Його зміну було проаналізовано на рис. 2.4.

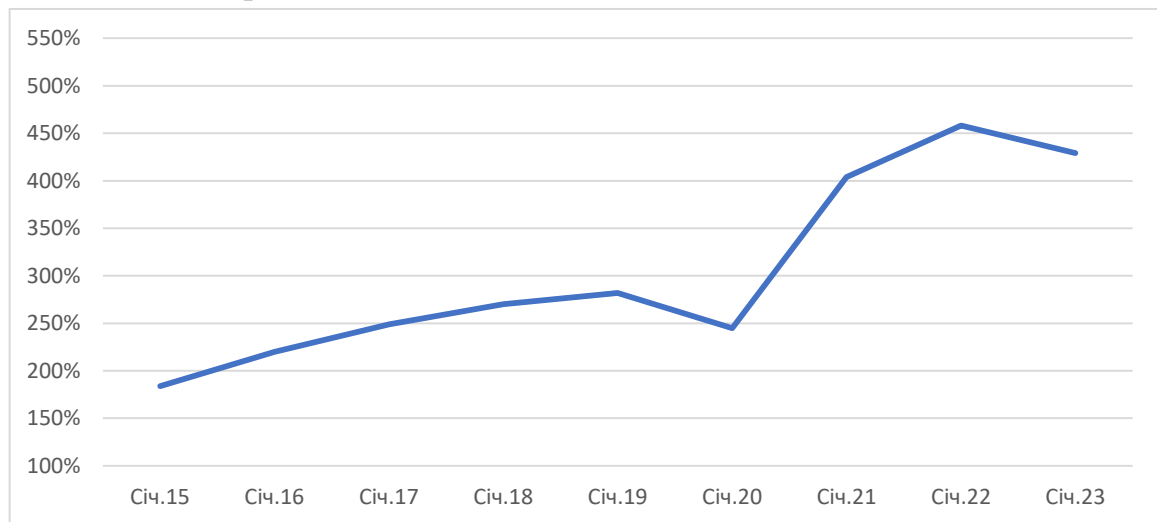


Рис. 2.4 Динаміка зміни індексу цін агропродукції в Україні за 2015-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Так проаналізувавши рис. 2.4 можемо дійти до висновку, що унаслідок спалаху пандемії коронавірусу у 2020 р. ціна на агропродукцію спала. Натомість зовсім інша тенденція була на початку війни: внутрішні ціни на агропродукцію зросли на тлі подорожчання логістики внаслідок обстрілів портів.

Показники експорту та імпорту рекомендується розглядати у динаміці, порівнявши між собою показники експорту/імпорту у 2022-2023 роках (рис. 2.5 та рис. 2.6).

Основними продуктами вітчизняного аграрного експорту й надалі залишаються зернові, олійні культури та м'ясо. До основних країн покупців

агропродукції з України відносяться: Польща, Румунія, Туреччина, Китай, Іспанія, Нідерланди, Італія та Угорщина.

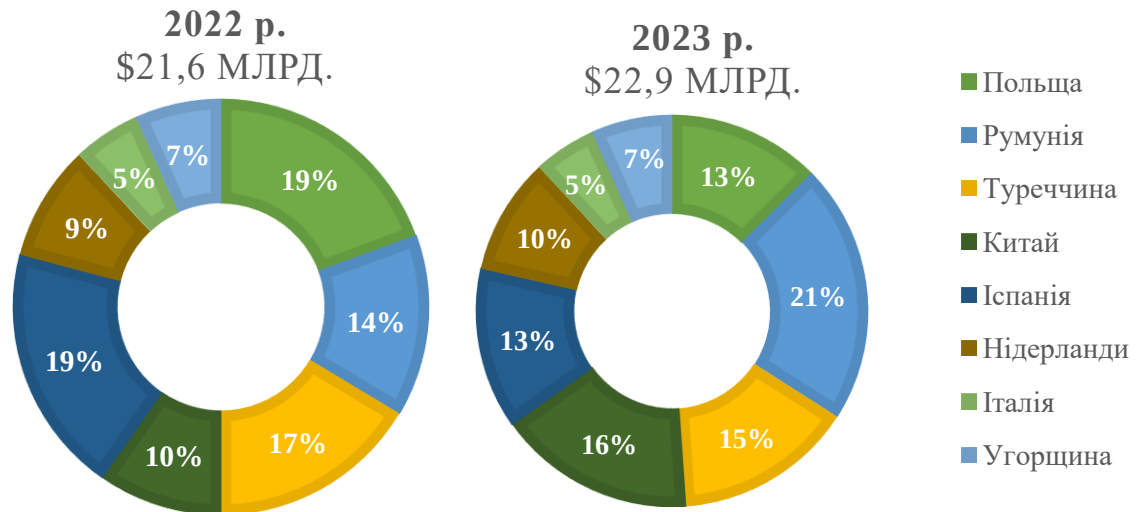


Рис. 2.5 Експорт агропродукції у 2022 та 2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Експорт аграрної продукції приніс Україні \$21,9 млрд у 2023 році, що на 7% перевищує показник 2022 року.

Під час війни відбулися зміни у напрямках постачання українського експорту. Через проблеми з логістикою аграрної продукції, що були спричинені війною, за результатами 2022 року - Китай зайняв четверту позицію у рейтингу імпортерів української продукції (після Польщі, Румунії та Туреччини). У 2023 році ситуація покращилася - Китай зайняв третю позицію, обійшовши Туреччину. За результатами попереднього року, в Китаї українського зерна купили на \$2,2 млрд, що на 7% більше, ніж у 2022 році.

Слід зазначити, що в 2023 році головним імпортером аграрної продукції (а саме соняшнику та ріпаку) стала Румунія. У 2023 році експорт до Румунії склав \$2,9 млрд., перевищуючи результат 2022 року на 7%, що пояснюється відкриттям зернового коридору транспортування продукції через місцевий порт Констанца.

Туреччина незмінно залишається в трійці імпортерів, являючись головним покупцем ячменю. За 2023 рік у цій країні закупили українську агропродукцію на суму \$ 2 млрд.

У 2023 році через блокування експорту сусідніми країнами головним імпортером української пшениці стала Іспанія. Позитивний баланс торгівлі з Іспанією склав \$1,8 млрд або 13%.

Один із найбільших показників експорту також припадає на Польщу. Минулого року Україна відправила до Польщі продукції на \$1,7 млрд, де найбільшу частку продукції зайняли зернові та зернобобові культури.

Детального аналізу також потребує сфера імпорту України: за даними Державної митної служби, у 2023 році в Україну було ввезено агропродукції на \$ 7,1 млрд. Це майже на 13 % більше, ніж у 2022 році, коли імпорт агропродовольчої продукції склав \$ 6,3 млрд. (рис. 2.6).

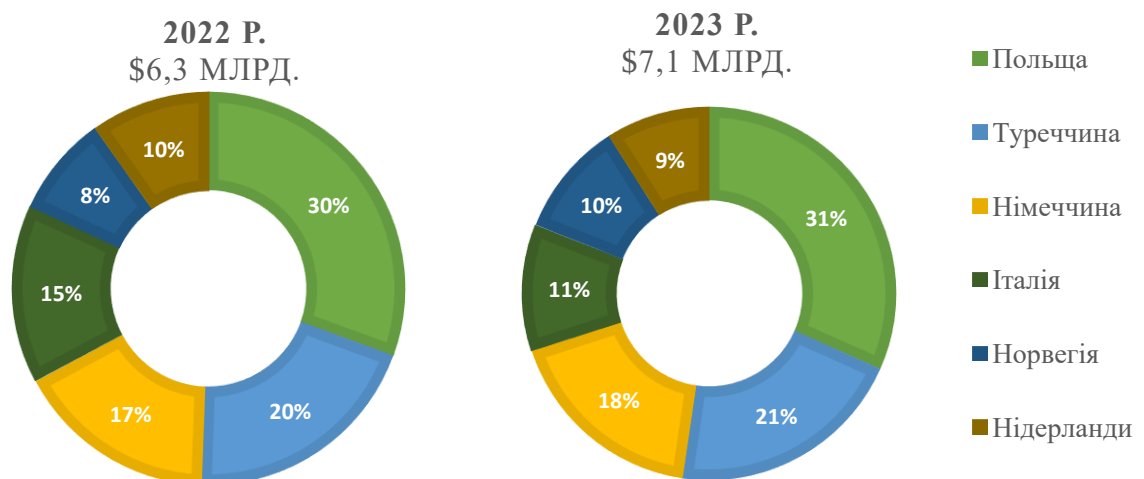


Рис. 2.6 Імпорт агропродукції у 2022 та 2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Згідно рис. 2.6 найбільшим імпортером традиційно залишається Польща - обсяги імпорту агропродукції з Польщі до України вирости у порівнянні з 2022 р. з \$ 810 млн. до \$ 950 млн. Загалом серед імпортованих з Польщі харчів велику частку займають продукти «борщового набору», такі як: капуста, цибуля, морква.

У 2023 році було збільшено імпорт фруктів з Туреччини з \$520 млн. до \$620 млн, при чому найбільшим попитом серед плодово-ягідної продукції в нашій країні традиційно користуються цитрусові та банани.

Німеччина є одним з найбільших експортерів сільськогосподарського обладнання, хімічних речовин для сільськогосподарського виробництва, олійних

культур та молочних продуктів. У 2023 році німецький імпорт в Україну склав \$530 млн.

Порівняно із 2022 роком, у 2023 році імпорт із Італії зменшився від \$390 млн. до \$330 млн. Деякі з основних видів агропродукції, які Італія імпортує до України, включають виноград та виноробні вироби, оливкову олію та сири.

Норвегія понад 15 років є найбільшим імпортером риби та морепродуктів до України. За 2023 рік загальна сума імпорту склала \$220 млн., що на 36% більше, порівняно з попереднім роком.

Україна також імпортує рослини для використання в озелененні, ландшафтному дизайні та городніх справах, квіткові луковичні культури, продукти для годівлі тварин, шоколад та продукти з какао-бобів з Нідерландів. У 2023 році обсяги агропродукції склали \$270 млн.

Для більш детального аналізу галузі рослинництва необхідно розглянути динаміку виробництва сільськогосподарських культур у тис. т. за останні роки (рис. 2.7).

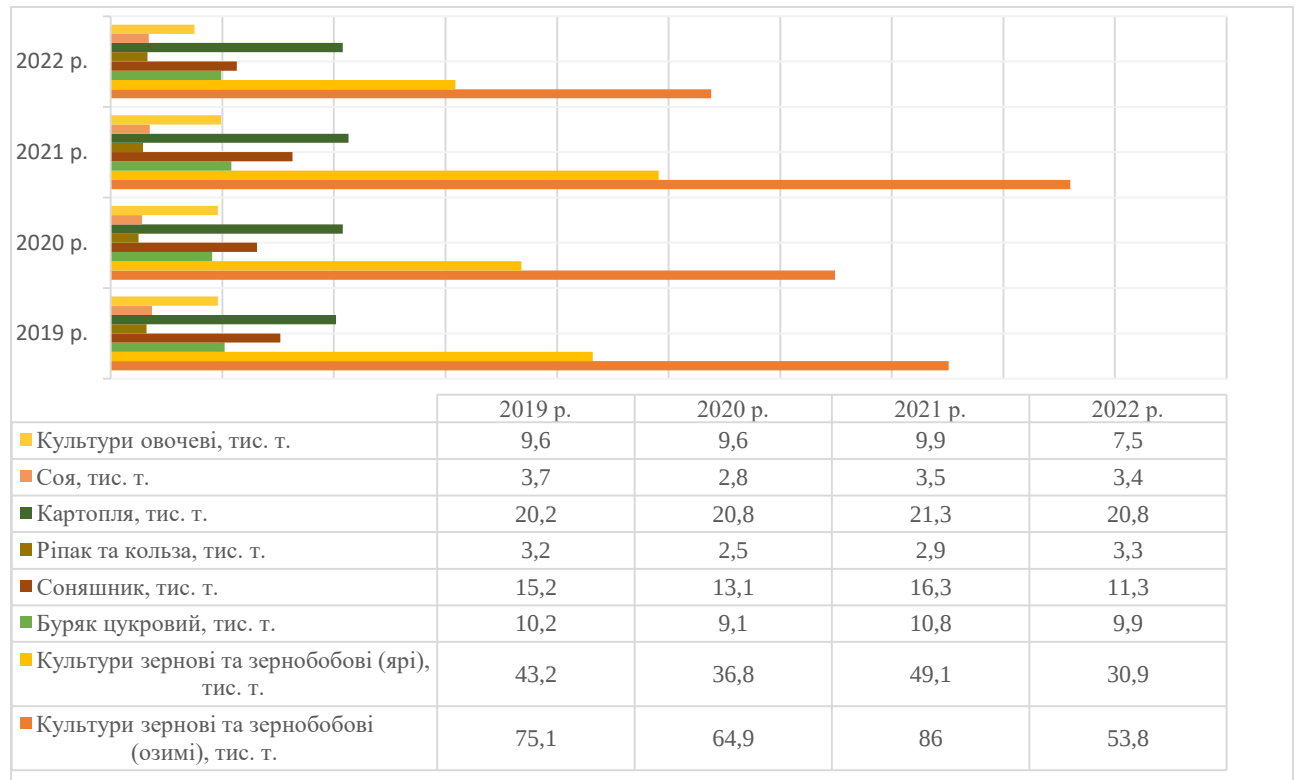


Рис. 2.7 Динаміка виробництва сільськогосподарських культур за 2019-2022 р.

у тис. тон.

Джерело: розроблено автором на основі [36, с. 23]

Так за результатами рис. 2.7 необхідно відмітити позитивну динаміку середнього темпу приросту по зернових і зернобобових культурах за 2019-2021 роки. Так порівняно із результатами 2019 року, у 2021 році урожайність культур значно зросла: культури овочеві – на 0,3%; картопля – на 1,1%; соняшник – на 1,2%; буряк цукровий – на 0,6%; культури зернові та зернобобові ярі та озимі – на 5,9% та 10,1% відповідно. Але, необхідно також відмітити негативну статистику сої, ріпаку та кользи, виробництво яких знизилося у 2021 році на 5% та 10% відповідно.

Повномасштабне вторгнення спричинило спад виробництва сільськогосподарської продукції. У 2022 році на 60% зменшилося виробництво озимих зернових культур та майже на 30% - ярих. Головною причиною негативної тенденції слід вважати окупацію Херсонської області, як одного із основних регіонів вирощування зернових культур.

Щодо технічних культур, то середні темпи приросту соняшника знизилися на 5%, сої – на 0,1%, а цукрового буряку – на майже 10%. Натомість виробництво ріпаку та кользи збільшилося з 2,9 тис. т. до 3,3 тис. т.

Оскільки Херсонщина вважається лідером серед регіонів України з виробництва овочів, у 2022 році окупація території спричинила зменшення виробництва овочевих культур з 9,9 тис. т. до 7,5 тис. т.

Тваринництво відіграє не менш важливу роль у забезпеченні національної продовольчої безпеки України, відповідаючи за поставки м'яса, молочних продуктів, шкіри, вовни, яєць та ін. Основними складовими українського тваринництва вважаються скотарство (м'ясо-молочні продукти), свині та птахівництво (рис. 2.8).

Аналізуючи дані рис. 2.8 можна відмітити поступове скорочення обсягів виробництва яловичини та телятини (в середньому на 10-15%). Основною причиною цього є невідповідність витрат на утримання великої рогатої худоби заготівельним цінам на молоко та м'ясо. Щодо виробництва свинини, то у 2022 році основна його частка зменшилася приблизно на 9% у порівнянні з попереднім роком. Причинами слід вважати кризу в економіці держави, складну

геополітичну ситуацію, внутрішньополітичну напруженість та військові дії на території країни.

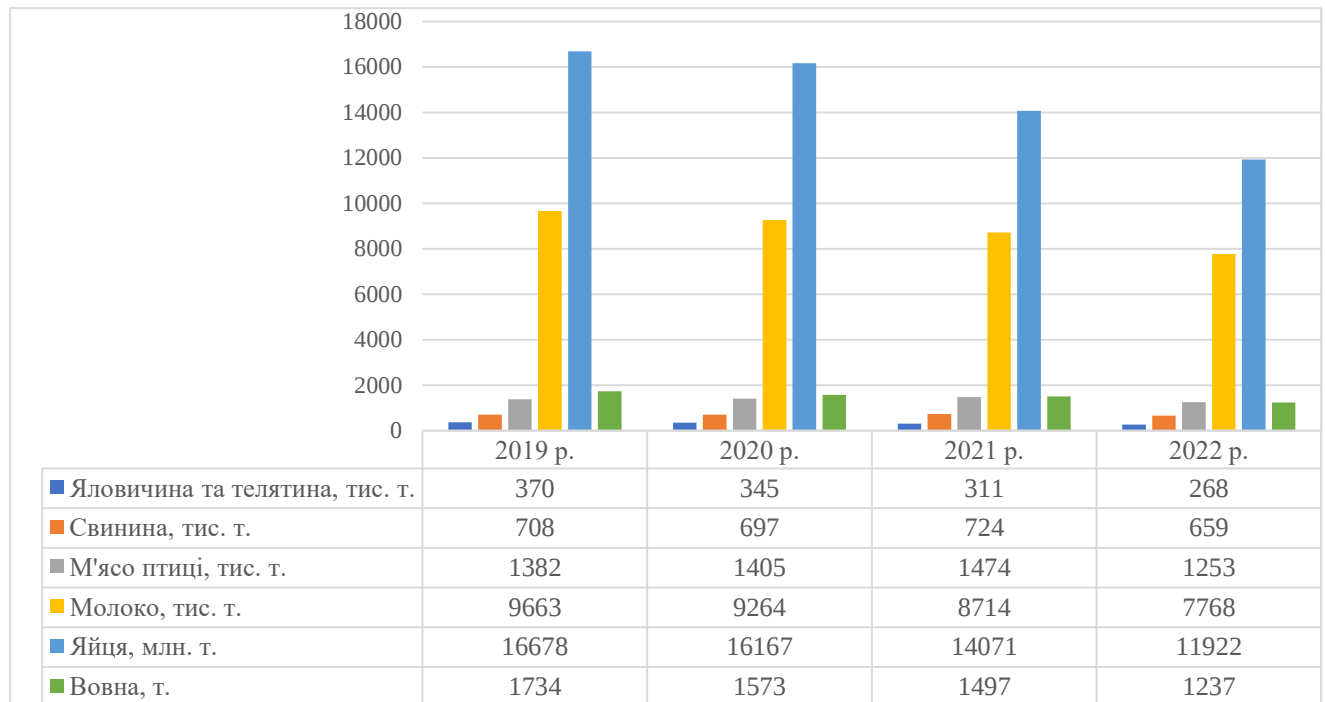


Рис. 2.8 Виробництво продукції тваринництва за 2019 – 2022 рр. у тис. т.

Джерело: розроблено автором на основі [36, с. 249]

Як можна помітити, найбільшу частку м'яса складає м'ясо птиці. При чому темпи зростання поголів'я сільськогосподарської птиці з 2020 по 2021 роки прискорилися. Поштовхом для цього стала ратифікація Європарламентом у 2019 році поправки до Економічної угоди про асоціацію України з ЄС, яка розширила безмитні квоти на експорт української курятини до країн ЄС.

Виробництво молока в Україні має негативну динаміку протягом усього періоду спостереження. Порівняно з показниками 2021 року виробництво молока у 2022 році скоротилося майже на 13%.

Наразі на ринку молочної сировини в Україні спостерігається стійкий дефіцит. Проблемою є висока концентрація поголів'я корів в господарствах населення, де не забезпечується належний рівень гігієни виробництва та зберігання молока. Додатково спостерігається незадовільний рівень ветеринарного обслуговування тварин, через що молоко має низьку якість і,

відповідно, низьку закупівельну ціну, що інколи навіть не покриває витрат на утримання худоби та спонукає до подальшого скорочення її чисельності.

За 2022 рік виробництво яєць в Україні зменшилося на 18% у порівнянні із 2021 роком. Негативних змін також зазнала підгалузь вівчарства. У 2022 року в Україні виробили 1,2 тис. тон вовни, що на 20% менше у порівнянні з результатом 2021 року.

У рамках аналізу ринку необхідно також описати соціальні фактори. Соціальні фактори в агросфері включають різноманітні аспекти, що стосуються впливу сільськогосподарської діяльності на суспільство та взаємовідносин між різними соціальними групами. До них відносять:

- міграційний рух сільського населення;
- рівень освіти сільського населення;
- середній вік сільського населення.

Показник міграційного руху сільського населення є важливим соціальним фактором, який обумовлюється: зменшенням робочої сили, старінням населення, впливом на місцеву економіку. На жаль, як можна побачити на рис. 2.9, останніми роками кількість сільського населення зменшується.

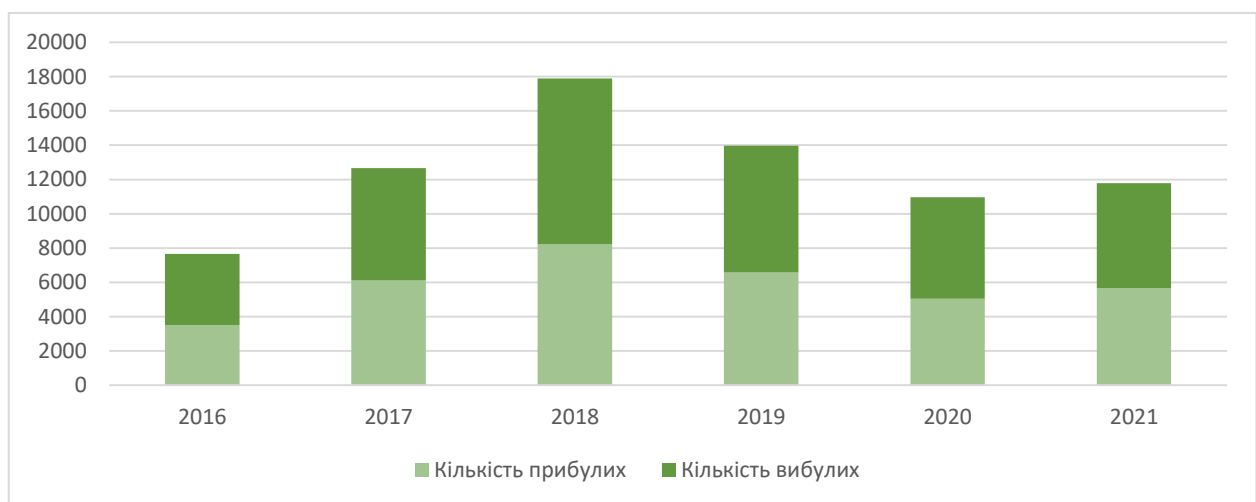


Рис. 2.9 Міграційний рух сільського населення за останні роки

Джерело: розроблено автором на основі [37]

У 2021 році кількість прибулих склала 5661 осіб, натомість вибулих – 6119 осіб. Головна причина негативної тенденції полягає у тому, що у містах зазвичай

більше можливостей для заробітку, оскільки там розташовані більші підприємства, компанії та робочі місця.

Рівень освіти сільського населення є важливим соціальним фактором в аналізі агробізнесу, оскільки високий рівень освіти серед сільського населення може сприяти впровадженню новітніх технологій, удосконаленню методів вирощування та підвищенню продуктивності господарства. Так на рис. 2.10 було представлено стан освіти сільського населення.



Рис. 2.10 Рівень освіти сільського населення, у %

Джерело: розроблено автором на основі [38]

На сьогоднішній день більшість мешканців сільських місцевостей мають повну загальну середню освіту (25%). Натомість лише 15% аграріїв мають повну вищу освіту. Це може свідчити про відносно низький рівень доступності вищої освіти для цієї групи. Інша частка аграріїв (20%) має неповну вищу освіту. Категорія базової, початкової загальної середньої освіти охоплює 8% людей, які вирішили перейти зі своєї фахової роботи до сільського господарства. Останні ж 20% аграріїв мають базову вищу освіту, що може включати фахову освіту або дипломи вищих навчальних закладів, які не є повними ступенями.

Даний показник може відображати трудовий потенціал населення та впливати на попит на сільськогосподарську продукцію. Так згідно рис. 2.11, середній вік чоловіків складає 43-44 роки, а жінок 38-39 років.

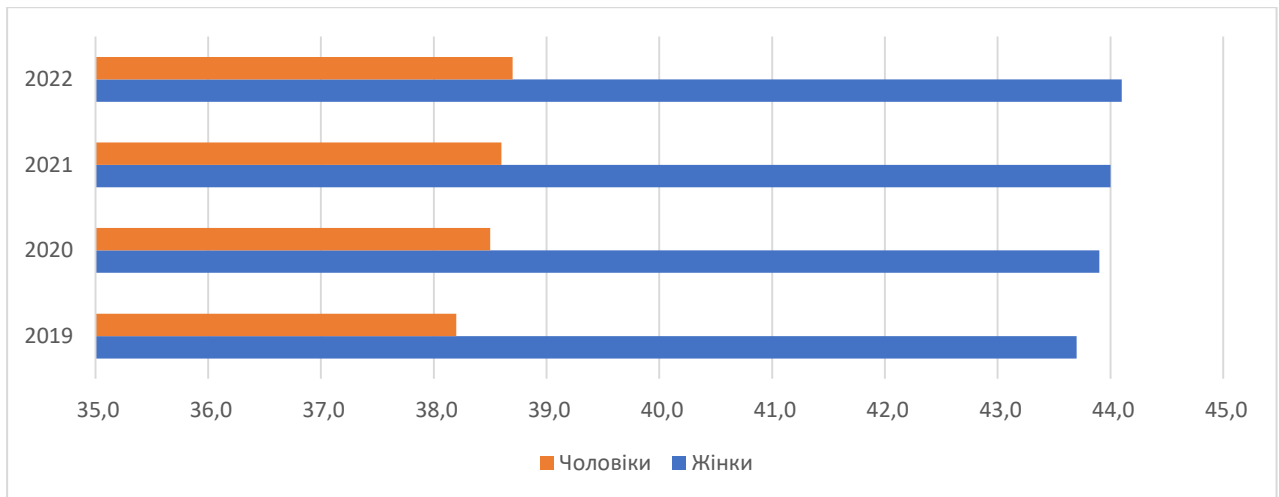


Рис. 2.11 Середній вік сільського населення

Джерело: розроблено автором на основі [38]

У рамках аналізу ринку необхідно також описати технологічні фактори. На сьогоднішній день до них включають:

- біохімічні інновації у агробізнесі;
- ІТ інновації у агробізнесі;
- рівень у глобальному рейтингу інновацій (Mind Innovation Index).

Біохімічні інновації у агробізнесі відіграють важливу роль у покращенні продуктивності, якості та стійкості сільськогосподарської продукції. Новітні біохімічні інновації було розглянуто на рис. 2.12

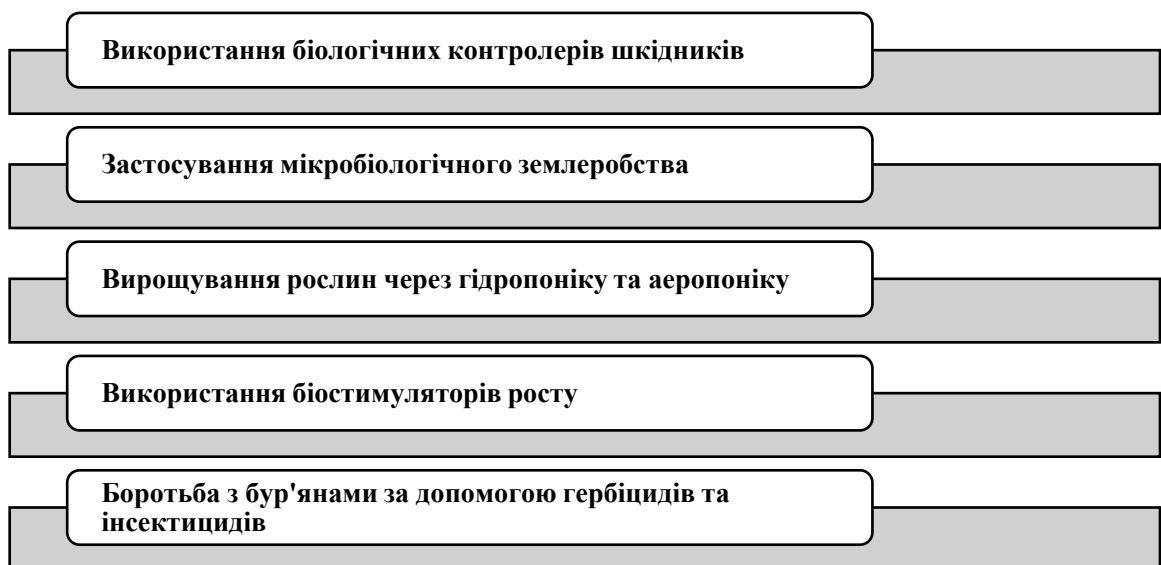


Рис. 2.12 Останні біохімічні інновації у агробізнесі

Джерело: розроблено автором на основі [39]

ІТ інновації у агробізнесі є важливим технологічним фактором, що включає в себе використання сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення та цифрових рішень для оптимізації процесів сільськогосподарського виробництва та управління бізнесом. Так перелік основних ІТ інновацій у агробізнесі було включено до рис. 2.13.

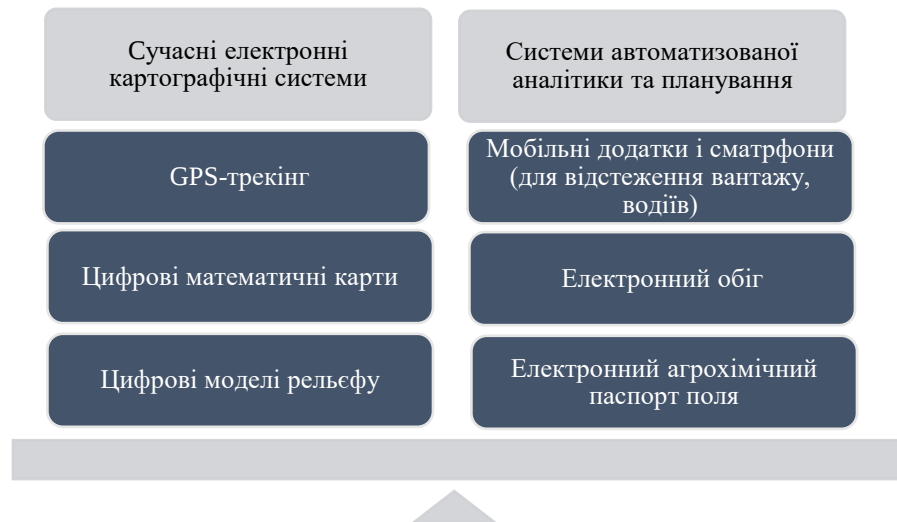


Рис. 2.13 ІТ інновації у агробізнесі

Джерело: розроблено автором на основі [40, с. 59]

Глобальний рейтинг інновацій (Global Innovation Index) – це щорічний звіт, який оцінює стан інноваційної діяльності у різних сферах, враховуючи широкий спектр показників, таких як кількість наукових публікацій, інвестиції у дослідження та розвиток, кількість патентів, рівень освіти та доступність технологій. Так у табл. 2.1 було проаналізовано рівень інновацій агропромислового комплексу на підприємствах України.

Науковці оцінювали компанії за такими характеристиками: інноваційність продукту (ІП), інноваційність бізнес-процесів (ІБ-П), інноваційність бізнес-моделі (ІБ-М), інноваційність у роботі з клієнтами (ІРК), готовність до змін (ГЗ).

Виходячи із даних на табл. 2.1, лідером серед різних аспектів інноваційності є компанія «Агропросперіс» - одна з провідних агропромислових компаній в Україні, яка займається виробництвом та експортом сільськогосподарської продукції, зокрема зернових культур, олійних насіннь, соняшника, сої тощо.

Таблиця 2.1

Mind Innovation Index 2020 (агропромисловий комплекс)

Показник	TOTAL Index	ІІ	ІБ-П	ІБ-М	ІРК	ГЗ
Агро	90					
Агропросперіс	78	66	87	75	80	88
МХП	70	70	77	51	75	77
Астарта Київ	66	60	76	55	65	78
Кернел	62	51	78	55	61	69
Ukrlandfarming	46	45	59	38	50	37

Джерело: розроблено автором на основі [42, с. 60]

Як можна помітити, компанії "МХП" та "Астарта Київ" мають високі показники інноваційності продукту, тоді як "Кернел" відзначається високою інноваційністю бізнес-моделі.

На основі вищевикладеної інформації необхідно сформувати зведену таблицю PEST аналізу із зазначенням ступеня важливості кожного фактору та ймовірністю його зміни (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зведена таблиця PEST-аналізу факторів агроринку

Фактори		Ранг важливості	Оцінка		Зважена оцінка		Результати	
			+	-	+	-	+	-
Політичні	1. Рівень державної підтримки аграріїв;	4	3	-	12	-	32	0
	2. Рівень податкових ставок на ведення сільськогосподарської діяльності;		2	-	8	-		
	3. Нововведення у законодавчому регулюванні агробізнесу в умовах війни.		3	-	12	-		
Економічні	1. Рівень цін на сільськогосподарську продукцію;	5	3	-	20	-	20	20
	2. Рівень експорту та імпорту;		-	2	-	10		
	3. Виробництво рослинницької та тваринницької продукції.		-	2	-	10		

Продовження табл. 2.2

Соціальні	1. Міграційний рух сільського населення;	3	-	3	-	9	0	18
	2. Рівень освіти сільського населення;		-	2	-	6		
	3. Середній вік сільського населення.		-	1	-	3		
Технологічні	1. Біохімічні інновації;	3	-	3	-	9	0	24
	2. ІТ інновації;		-	3	-	9		
	3. Рівень інновацій у глобальному рейтингу інновацій.		-	2	-	6		

Джерело: розроблено автором на основі [31-41]

Виходячи із результатів табл. 2.2, можемо дійти до висновку, що на сьогоднішній день міграційна ситуація у сільській місцевості та показники технологічних факторів мають найбільший негативний вплив на агроринок. Натомість, позитивні показники політичних факторів говорять про спрощення системи оподаткування для аграріїв та введення пільг для підтримання агробізнесу. Ситуація із економічними факторами є дещо складніша: з одного боку рівень цін на агропродукцію зростає, що є позитивною перспективою для аграріїв, але з іншого боку – воєнний стан вкрай негативно вплинув на показники рослинницької та тваринницької продукції.

Отже, на основі проведеного PEST аналізу було проаналізовано аграрний ринок України, що дозволило дійти до висновку, що на сьогоднішній день уряд намагається спростити податкову та політичну політику по відношенню до аграріїв, тому частка експорту сільськогосподарської продукції стрімко зростає. Натомість, зменшується чисельність сільського населення, що у свою чергу впливає на динаміку виробництва рослинницької та тваринницької продукції. Ключове місце, у вигляді технологічного фактору, займає рівень інновацій у агросфері, де необхідно підкреслити позитивну тенденцію змін у сферах ІТ інновацій та біохімії.

2.2 Аналіз діяльності підприємства та діагностика основних економічних показників

ПрАТ «Дружба» було створене 14.03.2000 року у Одеській обл., Тарутинському р-н, с. Нове Тарутине.

З першого дня його створення підприємство вважається юридичною особою, що володіє, користується та розпоряджається майном, яке йому належить, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки, круглу печатку, штампи, бланки з найменуванням підприємства.

Вищим органом управління даного підприємства є акціонери товариства згідно реєстру власників іменних цінних паперів. На сьогоднішній день бенефіціарними власниками акціонерного товариства являються Кушнір Андрій Едуардович та Шаргородський Ігор Михайлович. Тип бенефіціарного володіння - не прямий вирішальний вплив, а відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі або відсоток права голосу в юридичній особі складає 50 %.

У ПрАТ «Дружба» виконавчим органом є дирекція, яку очолює генеральний директор. Першим директором ПрАТ «Дружба» був Киселар Р. М., але від 28.08.2020 року директором даного товариства є Бот Едуард Сергійович який вирішує всі питання діяльності і товариства, за винятком тих, що входять до виключеної компетенції зборів учасників, визначає загальну стратегію розвитку підприємства, здійснює кадрову політику підприємства, спільно із заступником директора і головним інженером вирішує, яке обладнання необхідно закуповувати, веде переговори з найважливішими замовниками.

На момент створення ПрАТ «Дружба» під основною господарською діяльністю підприємства розумілося розведення сільськогосподарських тварин на фермах. Пізніше, 15.12.2005 р. основний вид діяльності було змінено на «виращування зернових культур».

На сьогоднішній ж день під господарською діяльністю даного підприємства розуміється діяльність у сільськогосподарській та аграрній сферах виробництва, а саме:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- ведення торгівельної діяльності у сфері оптової торгівлі зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- вирощування винограду;
- розведення сільськогосподарських тварин;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- забір, очищення та постачання води.

На основі наявної на підприємстві інформації було створено рис. 2.14, на якому у відсотковому відношенні було зображено основні види рослинницької продукції, що вирощуються на підприємстві.



Рис. 2.14 Види рослинницької продукції ПрАТ «Дружба»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Згідно рис. 2.14 головними сільськогосподарськими культурами на підприємстві являються соняшник та пшениця, що не є дивним, оскільки дані культури є найбільш розповсюдженими у балканському регіоні країни.

Для повного аналізу діяльності підприємства також пропонується розглянути зміну обсягів виробництва окремих сільськогосподарських культур у грошовому вимірі (рис. 2.15)

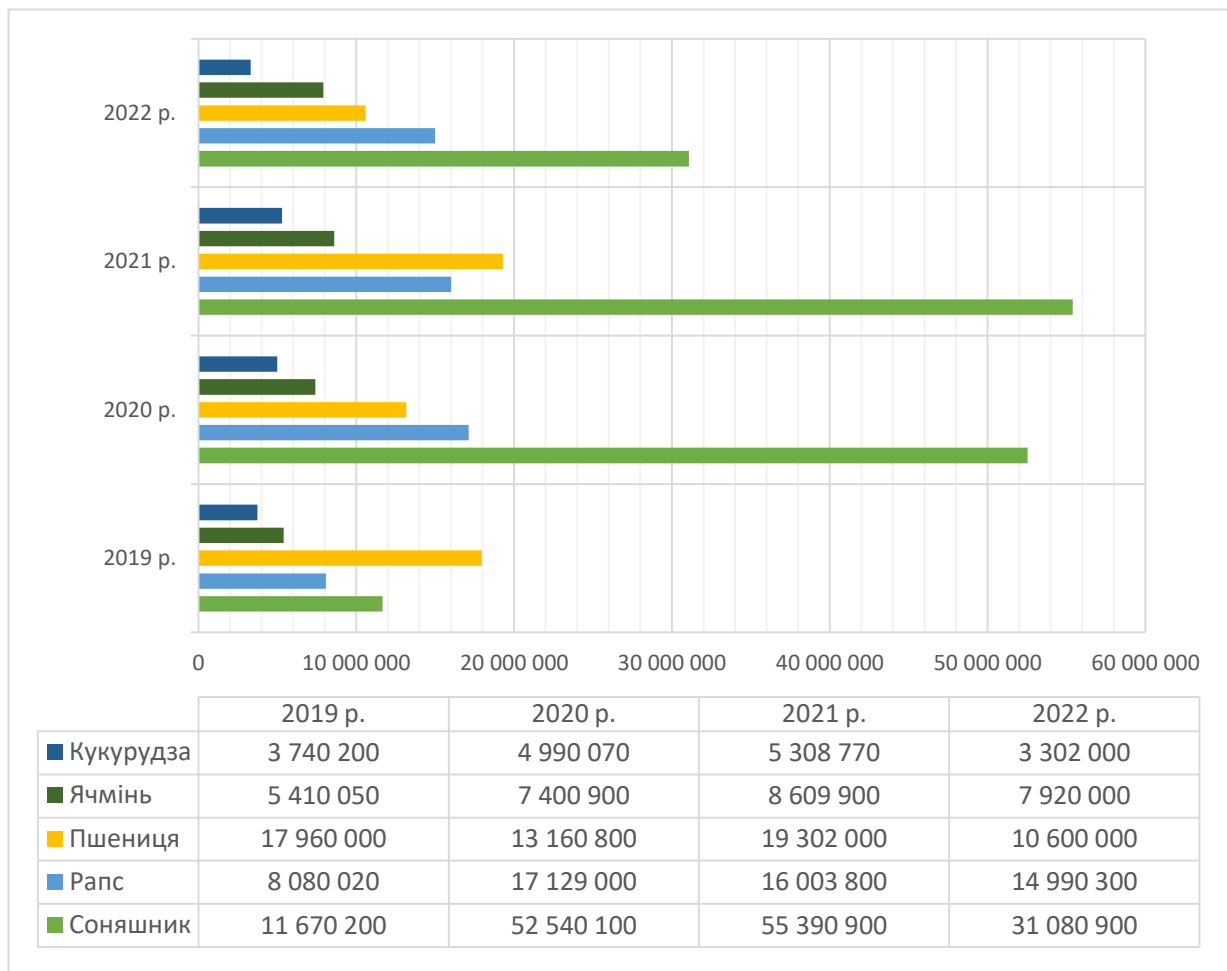


Рис. 2.15 Динаміка обсягів виробництва рослинницьких культур на ПрАТ «Дружба» у млн. грн.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши рис. 2.15 можна дійти до висновку, що найбільших обсягів виробництва рослинницьких культур було досягнуто у 2021 році.

У 2022 ж році виробництво суттєво зменшилося: вирощування кукурудзи впало на 37%, ячменя – на 9 %, пшениці – на 46%, рапсу та соняшнику на 7% та 46% відповідно.

До початку війни більшу частину врожаю становили пшениця та соняшник, оскільки значну їх частину було призначено для експорту, але блокування портів показало недоліки експорту великого обсягу цих товарів.

До господарської діяльності ПрАТ «Дружба» також входить діяльність у сфері тваринництва, а саме розведення свиней. Динаміка тваринницької діяльності була проаналізована на рис. 2.16.

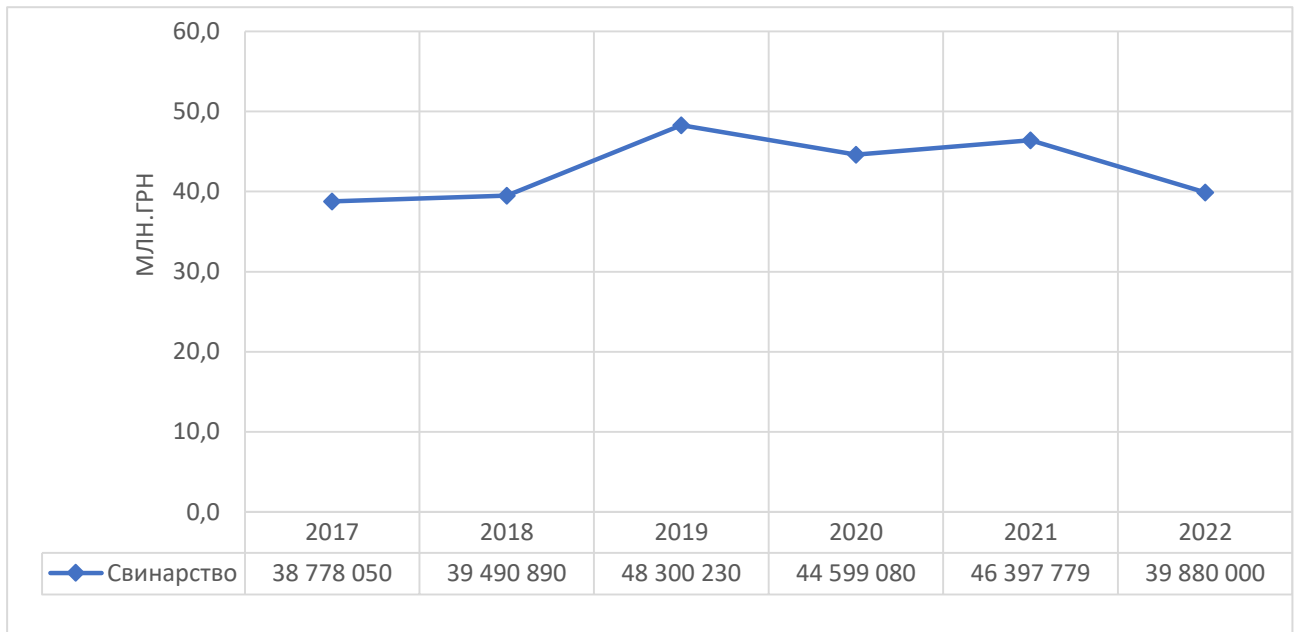


Рис. 2.16 Динаміка обсягів тваринництва на ПрАТ «Дружба» у млн. грн.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Згідно даних, протягом 2017-2019 рр. спостерігалася позитивна тенденція тваринництва на підприємстві, при чому найбільшого результату було досягнуто у 2019 році (48 млн. грн.). Через спалах пандемії у 2020 році показник впав до 44 млн. грн., але вже у наступному році зріс до 46 млн. грн.

У результаті повномасштабного вторгнення у 2022 році обсяги тваринництва на ПрАТ «Дружба» зменшилися на 5%, з огляду на постійне відключення електроенергії та ускладнення процесу постачання кормів.

На сьогоднішній день основними конкурентами ПрАТ «Дружба» вважаються агропідприємства Одеської області, що за останні роки показали позитивну статистику продажів сільськогосподарської продукції. Перелік основних конкурентів в залежності від виробленої агропродукції було проведено на рис. 2.17.

Головними клієнтами сільськогосподарської продукції акціонерного товариства є ринки виробників, тобто компанії, що купують товари у підприємства для подальшої переробки (рис. 2.18).

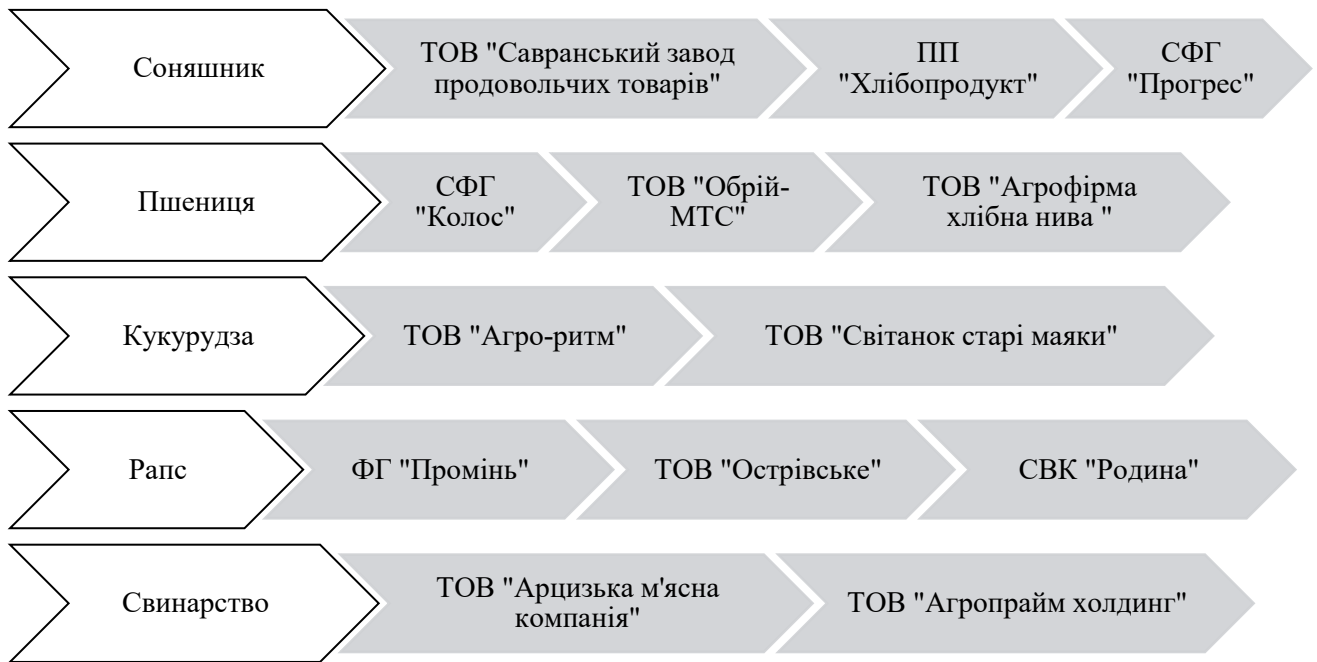


Рис. 2.17 Основні конкуренти ПрАТ «Дружба»

Джерело: розроблено автором на основі [43]

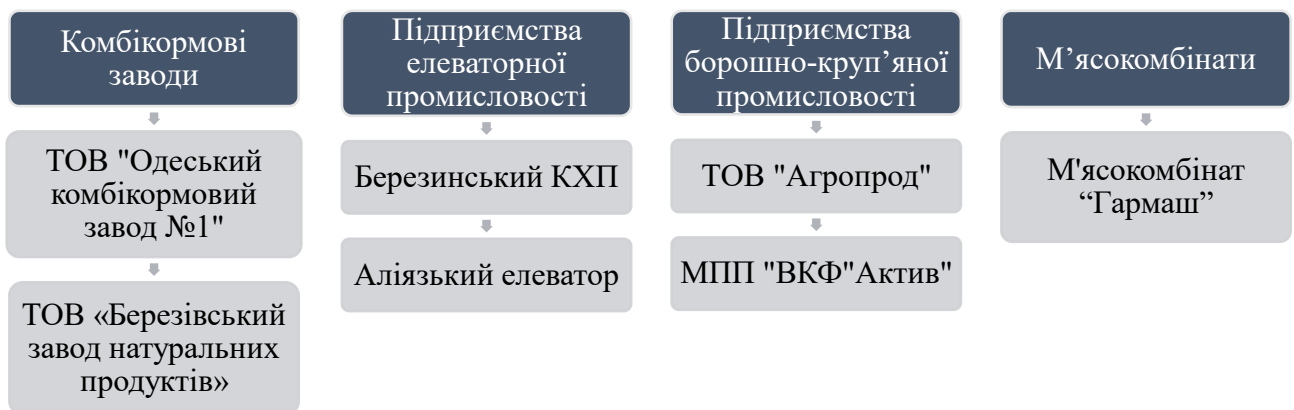


Рис. 2.18 Споживачі продукції ПрАТ «Дружба»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

ПрАТ «Дружба» регулярно складає звіти про свою фінансово-господарську діяльність. Це необхідно для успішної роботи з інвесторами, кредиторами, покупцями тощо, для науково обґрунтованого планування діяльності підприємства та виконання вимог законодавства.

Особливої уваги потребує аналіз основних показників розвитку підприємства, що відображає ефективність його діяльності у порівнянні з попередніми роками та дозволяє здійснити об'єктивну оцінку його фінансового та економічного стану.

Даний аналіз було проведено на табл. 2.3., де основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Дружба» розглядалися у розрізі останніх трьох років.

Таблиця 2.3

Основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Дружба»

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Зміна у 2022 році порівняно із 2020 роком
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	112 539.00	213 849.00	26 196.00	-86 343
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	73 700.00	135 145.00	18 470.00	-55 230
3. Валовий прибуток, тис.грн.	38 839.00	78 704.00	7 726.00	-31 113
4. Адміністративні витрати, тис.грн.	3 926.00	4 264.00	4 833.00	+907
5. Витрати на збут, тис.грн.	1 862.00	949.00	326.00	-1 536
6. Інші операційні витрати, тис.грн.	917.00	1 526.00	2 726.00	+1 809
7. Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	21 941.00	68 765.00	2 567.00	-19 374
8. Прибуток до оподаткування, тис.грн.	21 918.00	68 025.00	1 606.00	-20 312
9. Чистий прибуток, тис.грн.	21 918.00	68 025.00	1 606.00	-20 312
10. Необоротні активи, тис.грн.	10 352.00	13 772.00	23 752.00	+13 400
11. Оборотні активи, тис.грн.	49 594.00	75 972.00	155 970.00	+106 376
12. Запаси, тис.грн.	21 659.00	55 216.00	61 889.00	40 230
13. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис.грн.	1 108.00	1 535.00	498.00	-610
14. Грошові кошти, тис.грн.	21.00	45.00	321.00	+300
15. Власний капітал, тис. грн.	40 276.00	80 271.00	148 296.00	+108 020
16. Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	453.00	0.0	843.00	+390
17. Поточні зобов'язання, тис.грн.	10 145.00	9 473.00	30 583.00	+20 438
18. Валюта балансу	79 562.00	89 744.00	179 722.00	+100 160
19. Повна собівартість продукції, тис. грн.	73 700.00	135 145.00	18 470.00	-55 230
A) Матеріальні витрат	90 467.00	132 889.00	55 367.00	-35 100

Продовження табл. 2.3

Б) Витрати на оплату праці	2 230.00	5 054.00	5 216.00	+2 986
В) Відрахування на соціальні заходи	719.00	1 107.00	1 150.00	+431
20. Адміністративні витрати, тис.грн.	3 926.00	4 264.00	4 833.00	+907
21. Витрати на збут, тис.грн.	1 862.00	949.00	326.00	-1 536
22. Інші операційні витрати, тис.грн.	917.00	1 526.00	2 726.00	+1 809
23. Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	21 941.00	68 765.00	2 567.00	-19 374

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Як видно із проведених розрахунків, чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Дружба» у 2022 р. склав 26 196 тис. грн., що нижче результату 2021 р. на 187 653 тис. грн., а 2020 р. - на 86 343 тис. грн. Зниження доходу свідчить про зменшення обсягу реалізації продукції, або зміни у ціноутворенні.

У результаті зниження обсягу реалізації продукції - спостерігається підвищення з кожним роком витрат підприємства. Так у 2022 р. порівняно із 2021 р. операційні витрати збільшилися на 1 200 тис. грн., а порівняно із 2020 р. – на 1 809 тис. грн. що може бути пов'язане з економічною кризою, нестабільним відношенням долару до гривні, війною.

До адміністративних витрат відносяться витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, витрати на їх службові відрядження, витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського призначення. Як видно із результатів таблиці 2.4, протягом трьох років даний показник збільшувався приблизно на 3%.

Витрати на збут за аналізований період мають тенденцію до зменшення: на 34% порівняно із 2021 роком та на майже 400% порівняно із 2020 р.

У 2022 р. завдяки переважанню витрат над доходами - відмічено зменшення чистого прибутку, відносно 2021 р. – на 66 419 тис. грн., а відносно 2020 р. – на 20 312 тис. грн. Підчас зменшення виручки як правило пропорційно зменшується й собівартість: на 116 675 тис. грн. порівняно з 2021 р. та на 55 230 тис. грн. порівняно із 2020 р.

Вартість активів у 2022 р. відносно 2021 р. підвищилась на приблизно 43%, а відносно 2020 р. на більше ніж 110%, що відбулося за рахунок збільшення вартості необоротних та оборотних активів. Такі зміни вказують на підвищення виробничої та ділової активності підприємства. Прискорення оборотності оборотних активів у 2022 порівняно із попередніми роками забезпечено завдяки прискоренню оборотності грошових коштів: на 276 тис. грн. порівняно із 2021 роком та на 300 тис. грн. порівняно із 2020 р.

Структура власного капіталу підприємства щороку збільшується на більш ніж 100%, що є позитивним сигналом та свідчить про можливість розширення бізнесу.

Підприємство активно збільшує кількість запасів: на 11 673 тис. грн. порівняно із 2021 роком та на приблизно 40 000 тис. грн. порівняно із 2020 роком.

У підприємства немає відстрочених податкових зобов'язань, але спостерігається зменшення дебіторської заборгованості з 1 535 тис. грн. у 2021 році до 489 грн. у 2022. Кредиторська заборгованість підприємства від 2020 року збільшилася на 90%.

Аналізуючи витрати підприємства також необхідно відмітити, що фонд оплати праці у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 4%. Витрати на матеріали зменшилися з 132 889 тис. грн. у 2022 році до 55 367 тис. грн.

Досліджуючи фінансову діяльність підприємства необхідно приділити велику увагу розрахункам основних показників фінансового стану, а саме: показникам рентабельності виготовленої продукції, активів, сукупного та власного капіталу. Також обов'язково розраховуються коефіцієнти поточної, абсолютної та термінової ліквідності, фінансової стійкості та оборотності активів. Даний аналіз проводиться для своєчасного виявлення фінансових проблем, оцінки прибутковості та конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.4).

Згідно табл. 2.4 підприємство є рентабельним, про що свідчать додатні значення показників рентабельності. Однак, протягом останніх трьох років дані показники зменшувалися, що є негативною тенденцією, вказуючи на

недостатньо ефективного використання ресурсів. Зокрема, необхідно відмітити значний спадок рентабельності активів з 89.5 у 2021 році до 1.02 у 2022 році.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану підприємства

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Зміна у 2022 році порівняно із 2020 роком
	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5
1. Рентабельність виготовленої продукції, %	29.7	50.3	8.7	-21
2. Рентабельність активів, %	44.2	89.5	1.02	-43.18
3. Рентабельність власного капіталу, %	54.4	84.7	1.1	-53.3
4. Рентабельність сукупного капіталу, %	27.5	76.6	1.4	-26.1
5. Коефіцієнт поточної ліквідності	4.88	8.02	5.10	+0.22
6. Коефіцієнт термінової ліквідності	2.75	2.19	3.07	+0.32
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0021	0.0047	0.0105	+0.0084
8. Коефіцієнт фінансової стійкості	3.79	8.47	4.71	+0.92
9. Коефіцієнт оборотності активів	2.27	2.82	0.168	-2.102

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Наступним етапом дослідження є аналіз ліквідності, тобто здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Нормативним є значення більше ніж 0.25. Так співвідношення найбільш ліквідних оборотних засобів до поточних зобов'язань вказує, що підприємство здатне сплатити поточні зобов'язання (даний показник вище нормативного значення), але тільки завдяки продажу інших активів (з огляду на низький коефіцієнт абсолютної ліквідності).

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує співвідношення власних та позикових коштів. Даний показник знаходиться у межах 0.67 – 1.5, що говорить про низький рівень фінансового ризику.

Коефіцієнт оборотності активів підприємства у 2022 році є низьким (0.168), порівняно із попередніми роками, що говорить про не ефективне використання ресурсів, залучених для організації виробництва.

За проведеним дослідженням фінансового стану ПрАТ «Дружба» можна зробити висновок про те, що великою проблемою є недостатнє використання ресурсів підприємства. Для цього потрібно спиратися на комплексний техніко-економічний аналіз роботи підприємства: вивчення техніко-економічних показників роботи підприємства й організаційного рівня виробництва, використання виробничих потужностей основних фондів, сировини і матеріалів, робочої сили, господарських зв'язків тощо.

З огляду на проведений аналіз ліквідності, необхідно також підкреслити, що на сьогоднішній день ПрАТ «Дружба» має проблеми з оплатою поточних витрат, погашенням короткострокових заборгованостей та не є здатним виконати свої платіжні зобов'язання у найближчому майбутньому без продажу активів. Дану ситуацію можна виправити шляхом вжиття таких заходів як:

1. Використання додаткових фінансових інструментів, таких як факторинг;
2. Оптимізація запасів, що допоможе звільнити грошові кошти, які можна використовувати для інших фінансових потреб;
3. Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю, зменшивши строк кредиту для клієнтів та збільшивши швидкість стягнення заборгованості.

Разом із цим, необхідно підкреслити, що саме максимізація прибутку є вирішальною умовою успішної конкурентності підприємства, його життєздатності та закріплення на ринку.

Встановити ціну вище тієї, що склалася, ПрАТ «Дружба» не може, інакше його товар не купуватимуть. Встановивши ціну нижче, ніж у конкурентів, підприємство швидко реалізує весь товар або послугу але отримає менший прибуток і навіть може зазнати збитків. Отже, за таких обставин, максимізації прибутку на ПрАТ «Дружба» можна досягти за рахунок збільшення обсягу продукції або послуг.

2.3 Основні проблемні аспекти операційного планування діяльності ПрАТ "Дружба "

На тлі постійних змін у сфері аграрної продукції, кліматичних умов, ринкових вимог та регулятивного середовища, операційне планування стає важливою складовою успішного функціонування підприємства. У цьому контексті дослідження основних проблемних аспектів операційного планування на прикладі ПрАТ "Дружба" стає актуальним завданням. Операційне планування на аграрних підприємстві ПрАТ "Дружба" стикається з рядом складних проблемних аспектів, які вимагають уважного аналізу та введення заходів сучасного управління.

На сьогоднішній день на підприємстві використовують такі операційні документи як:

- План графік робіт на полях;
- Кошторис прямих матеріальних витрат;
- Кошторис витрат по кожній із рослинницьких культур;
- Програма інтегрованого захисту рослин зернових колосових культур від шкідливих організмів;
- План внесення добрив під урожай майбутнього року.
- План накопичення органічних добрив
- Баланс елементів живлення у сівозміні
- План окупності добрив приростом урожайності

Загальну схему процесу операційного планування на ПрАТ «Дружба» було представлено на рис. 2.19.

Розглянемо окремі планові документи.

Ключовим документом операційного планування на підприємстві є план графік робіт на полях, головним завданням якого є організація своєчасного виконання робіт (табл. 2.5)

Виходячи із табл. 2.5, на план графіку можна відмітити недостатню деталізацію проведених робіт по кожній культурі: не вистачає інформації про глибину сівби та відстань між рослинами.



Рис. 2.19 Процес операційного планування діяльності ПРАТ «Дружба»

Джерело: на основі даних підприємства

Таблиця 2.5

План графік робіт на полях

№ Поля	Культура	Період посіву, тис. га									
		30.03.	05.04.	10.04.	15.04.	25.08.	30.08.	15.09.	20.09.	25.09.	30.09.
1	Соняшник	22,5	35,5	55,0	37,0	-	-	-	-	-	-
2	Пшениця	-	-	-	-	-	-	20,5	10,6	12,9	21,0
3	Кукурудза	8,8	17,9	7,3	16,0	-	-	-	-	-	-
4	Рапс	-	-	-	-	10,9	11,3	25,8	7,0	-	-
5	Ячмінь	20,4	18,8	10,8	10,0	-	-	-	-	-	-
Усього, га		51,7	72,2	73,1	63,0	10,9	11,3	46,3	17,6	12,9	21,0

Джерело: за даними підприємства

Наступним проблемним аспектом є планування витрат по кожній із культур на підприємстві, які були представлені у табл. 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6

Кошторис прямих витрат на матеріали з соняшнику

Найменування	Од. виміру	Кількість	Ціна, грн.	Витрати, тис. грн.
1	2	3	4	5
Витрати на насіння	т	0,5	30 000	15,0
Витрати на добрива	ц	500	600	300,0
Витрати на засоби захисту рослин	л/кг	230	210	48,3
Витрати на паливо	т	9,35	23 375	218,56
Загалом	-	-	-	581,85

Джерело: за даними підприємства

Таблиця 2.7

Кошторис витрат з соняшнику

Назва	Квартали				За рік, тис. грн
	1-й	2-й	3-й	4-й	
1. Витрати на матеріали	174,56	145,46	116,37	145,46	581,85
2. Витрати праці	2,76	2,30	1,84	2,30	9,2
- ЄСВ (22%)	0,61	0,51	0,40	0,51	2,02
3. Транспортні витрати	4,12	3,43	2,75	3,43	13,73
4. Загальновиробничі витрати	7,06	5,89	4,71	5,89	23,54
5. Інші матеріальні витрати	21,19	17,66	14,13	17,66	70,63
Усього, тис. грн.	209,69	174,74	139,79	174,74	698,95

Джерело: за даними підприємства

На основі вищевказаної таблиці, можна дійти до висновку, що основним недоліком є формування кошторису з використанням розподілу витрат. Так з огляду на наявність розподілених витрат ПрАТ «Дружба» не обраховує прямі витрати на безпосередню обробку поля за кожним видом продукції.

Додатково, на підприємстві доволі укрупнено рахувалися витрати на паливо та ресурси для обробки землі, що викликало суттєві відхилення фактичних витрат від планових. У той час як для більш точного планування діяльності кожна з вказаних позицій має бути детально описана.

Одним із головних документів планування на ПрАТ «Дружба» також вважається програма інтегрованого захисту рослин зернових колосових культур від шкідливих організмів. Даний документ спрямований на забезпечення стійкого та ефективного захисту врожаю від шкідників, хвороб і бур'янів, включаючи комплекс заходів, що дозволяє знизити втрати врожаю, мінімізувати використання пестицидів і забезпечити екологічну безпеку (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Програма інтегрованого захисту рослин зернових колосових культур від шкідливих організмів

Місяці	Період	Зміст заходу			
		Назва препарату	л/га	л/т	кг/га
1	2	3	4	5	
Березень-квітень	Кущіння	Авангард Р	-	0,5	-
Травень	Вихід у трубку	Аканто плюс	0,75	-	-
Травень-червень	Колосіння	Альбіт ТПС	0,04	-	-
Травень-червень	Колосіння-цвітіння	Альто супер	0,4	-	-
Липень	Повна стиглість зерна	Амістад екстра	0,5	-	-
Липень-серпень	Післязбиральний період	Вінцит форте	-	2	-
Липень-серпень	Допосівний період	Сертікор	-	0,75	-
Серпень-вересень	Передпосівний період	Альфа-протруйник	-	0,5	-
Вересень-жовтень	Початок кущіння	Альфагард	0,15	-	-
Жовтень	Кущіння	Альбіт ТПС	0,04	-	-
Осінь-зима	Кущіння	Крисоловки	-	-	2

Джерело: за даними підприємства

Головними недоліками даної програми є недостатня її конкретизація щодо періодизації проведення робіт, переліку основних шкідників та вартості препаратів. Останній факт знову ж такі веде до зменшення точності планування.

Ключовим документом операційного планування, від якого на пряму залежить врожайність на підприємстві є план внесення добрив під урожай майбутнього року. Даний план допомагає забезпечити оптимальні умови для росту та розвитку кожної із сільськогосподарських культур (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

План внесення добрив під урожай майбутнього року

№ Поля	Культура	Вміст гумусу, %	Добриво		Доза добрива, кг/га	Час виконання робіт, дні	Марки машини
			Марка	Вид			
1	2	4	5	6	7	8	9
1	Соняшник	4,2%	Селітра Anvistar	Азотне	200	3	МТО-7
2	Пшениця	3,7%	Азотосульфат	Азотне	140	2	МТО-11
3	Кукурудза	3,1%	Авангард Р	Борне	100	2	МТО-12
4	Рапс	3,4%	Альфагард	Азотне	130	2	МТЗ-102
5	Ячмінь	3,0%	Альбіт ТПС	Азотне	135	2	МТО-10

Джерело: за даними підприємства

Основним проблемним аспектом даного плану є те, що процес внесення добрив передбачає використання різних препаратів з огляду на те для чого вони призначені: для основного використання, рядкового чи підживлення. Тобто внесення цих препаратів, а відповідно й витрат, що у зв'язку з цим виникають, має місце в різний період часу, що не враховано в плановій документації підприємства. Додатково, кожне з добрив має свої хімічні властивості, які мають бути детально описані для запобігання перенасичення ґрунту хімічними елементами.

Загалом, можна дійти до висновку, що процес операційного планування на ПрАТ «Дружба» потребує удосконалення.

Серед ключових недоліків операційного планування на підприємстві необхідно виділити:

- Недостатню деталізацію проведених робіт по кожній культурі у документі «План графік робіт на полях», а саме відсутність інформації про глибину сівби та відстань між рослинами;
- Укрупнений розрахунок витрат (використання коефіцієнту розподілу для непрямих витрат) що ускладнює процес планування витрат за кожним видом продукції та не надає об'єктивної інформації щодо витрат на культуру;

- Недостатня конкретизація програми інтегрованого захисту рослин зернових колосових культур від шкідливих організмів, щодо періодизації проведення робіт, переліку основних шкідників та вартості препаратів.
- Відсутність опису хімічних властивостей добрив та їх розподілу за призначенням.

Так з огляду на вищевказане, необхідно вдосконалити процес операційного планування діяльності підприємства.

2.4 Заходи з удосконалення операційного планування діяльності ПрАТ "Дружба"

У контексті впровадження заходів з удосконалення операційного планування для ПрАТ "Дружба", пропонується розглянути можливі шляхи оптимізації використання добрив, засобів захисту рослин та плану графіку робіт з метою підвищення ефективності виробничого процесу та досягнення стабільності у сільськогосподарській діяльності.

Задля забезпечення найбільш точного та ефективного операційного планування необхідно представити наочну карту полів підприємства з позначенням площі кожного поля (рис. 2.20).

Поле 3 50 га	Поле 1 150 га
Поле 2 65 га	Поле 5 60 га
Поле 4 55 га	

Рис. 2.20 Наочна карта полів ПрАТ «Дружба»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Так на рис. 2.20 було взято п'ять полів на 150 га, 65 га, 60 га, 55 га та 50 га, на яких вирощуються соняшник, пшениця, ячмінь, рапс та кукурудза відповідно.

Наступним кроком є складання план графіку роботи на полях на основі даних про площу полів та культуру, що на них вирощується (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Удосконалений план-графік робіт на полях

№ Поля	Культура	Площа поля, га	Глибина сівби, см	Відстань між рослинами, см	Період посіву, тис. га									
					30.03.	05.04.	10.04.	15.04.	25.08.	30.08.	15.09.	20.09.	25.09.	30.09.
1	Соняшник	150	4-6	15-30	22,5	35,5	55,0	37,0	-	-	-	-	-	-
2	Пшениця	65	5	9-12	-	-	-	-	-	-	20,5	10,6	12,9	21,0
3	Кукурудза	50	4-5	25-30	8,8	17,9	7,3	16,0	-	-	-	-	-	-
4	Рапс	55	2-3	15-20	-	-	-	-	10,9	11,3	25,8	7,0	-	-
5	Ячмінь	60	6-8	6-7	20,4	18,8	10,8	10,0	-	-	-	-	-	-
Усього, га		380	-	-	-	51,7	72,2	73,1	63,0	10,9	11,3	46,3	17,6	12,9

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Так удосконалений план графік містить інформацію про площу кожного з полів, виходячи із якої було розроблено періодизацію проведення робіт, із зазначенням глибини на яку необхідно сіяти кожну культуру та відстані між рослинами.

За допомогою карти полів, стає можливим також модернізація плану використання добрив у сівозміні із зазначенням обсягу та терміну використання кожного із хімічних речовин (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

План використання добрив у сівозміні

Термін введення добрив	Культура	Площа поля, га	Основне удобрення					Рядкове удобрення, кг			Підживлення, кг			Всього, кг			Марка машини
			Г ній, т/га	Вапно, т/га	N	P2O5	K2O2	N	P2O5	K2O2	N	P2O5	K2O2	N	P2O5	K2O2	
					кг												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
28.02-01.03	Соняшник	150	40	2	43	-	18	-	16	-	34	-	12	77	16	30	МТО-7

Продовження табл. 2.11

20.05-23.05	Пшениця	65	31	3	36	39	-	12	10	-	-	23	-	48	72	-	МТО-11
02.03-04.03	Кукурудза	50	32	4,9	-	-	31	-	-	19	-	-	49	-	-	99	МТО-12
15.04-17.04	Рапс	55	29	4,6	58	-	-	42	-	20	-	-	56	58	-	76	МТЗ-102
05.03-07.03	Ячмінь	60	37	8	-	29	-	-	27	-	14	37	-	14	93	-	МТО-10

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Даний план дозволяє не тільки оптимально використовувати добрива, зменшуючи витрати та запобігаючи надмірному їх застосуванню, а й дозволяє врахувати специфіку кожної культури та внести необхідні добрива у відповідні терміни. Додатково вище розроблений план внесення добрив допомагає уникнути дефіциту поживних речовин, що може негативно вплинути на ріст та розвиток рослин.

Необхідно наголосити на тому, що визначення глибини сівби та відстані між рослинами у план графіку робіт та розподіл добрив в залежності від їх призначення у плані використання добрив – являються важливими елементами Strip Till (технології сучасного обробітку ґрунту). Виходячи з цього, удосконалення вищезазначених планів дає нам можливість підвищити рівень урожайності (реалізації продукції) по кожній культурі на мінімум 20%.

Так на табл. 2.12 та 2.13 було порівняно показники реалізації продукції попередніх років на підприємстві із прогнозованими показниками у наступному році.

Таблиця 2.12

Фактичний обсяг реалізації продукції на ПрАТ «Дружба»

Культура	Реалізація продукції, тис. грн		Приріст	
	2022	2023	тис. грн	%
Соняшник	4 079,0	4 608,8	529,8	13%
Пшениця	2 835,8	2 909,4	73,6	3%
Кукурудза	1 873,5	2 030,0	156,5	8%
Рапс	1 997,9	2 100,5	102,6	5%
Ячмінь	1 789,7	1 899,0	109,3	6%

Джерело: на основі даних підприємства

Таблиця 2.13

Прогнозований обсяг реалізації продукції на ПрАТ «Дружба»

Культура	Реалізація продукції, тис. грн		Приріст	
	2023	2025	тис. грн	%
Соняшник	4 608,8	5 530,6	921,8	20%
Пшениця	2 909,4	3 491,3	581,9	20%
Кукурудза	2 030,0	2 436,0	406,0	20%
Рапс	2 100,5	2 520,6	420,1	20%
Ячмінь	1 899,0	2 278,8	379,8	20%

Джерело: сформовано автором

Як можна побачити із результатів табл. 2.13, завдяки врахуванню глибини сівби, відстані між рослинами та розподілу добрив в залежності від їх призначення - вдалося збільшити рівень реалізації продукції по кожній культурі на 20%.

Додатково, необхідно наголосити на тому, що удосконалення плану використання добрив у сівозміні дає нам не тільки можливість підвищити рівень урожайності, а й зменшити витрати на добрива для рослин на мінімум 15%.

Так економічну ефективність за витратами добрив було представлено на табл. 2.14 та 2.15.

Таблиця 2.14

Витрати на добрива на ПРАТ «Дружба» за попередні роки

Культура	Витрати на добрива, тис. грн.		Зміна у 2023 р. порівняно із 2022 р.	
	2022	2023	тис. грн.	%
Соняшник	89.3	90.9	1,6	1,79
Пшениця	67.1	71.5	4,4	6,56
Кукурудза	39.7	49.0	9,3	23,43
Рапс	32.0	32.4	0,4	1,25
Ячмінь	58.9	56.2	-2,7	-4,58
Усього	287.0	300.0	+13.0	1.0

Джерело: на основі даних підприємства

Таблиця 2.15

Прогнозований рівень витрат на добрива на ПРАТ «Дружба»

Культура	Витрати на добрива, тис. грн.		Зміна у 2025 р. порівняно із 2023 р.	
	2023	2025	тис. грн.	%
Соняшник	90,9	77,3	-13,6	-14,96
Пшениця	71,5	60,8	-10,7	-14,97
Кукурудза	49	41,6	-7,4	-15,10
Рапс	32,4	27,5	-4,9	-15,12
Ячмінь	56,2	47,8	-8,4	-14,95
Усього	300	255	-45	-15,00

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши отримані дані, можна дійти до висновку, що ввівши в обіг удосконалений план використання добрив у сівозміні - ПРАТ «Дружба» зменшить витрати на добрива на 15%.

На основі карти полів та план графіку робіт, пропонується удосконалити процес операційного планування на ПРАТ «Дружба» шляхом введення в обіг нової документації, а саме технологічних карт кожної із рослинницьких культур, що складається в розрізі операцій. Дана технологічна карта вирощування культур є детальним документом, який описує всі агротехнічні заходи, необхідні для вирощування конкретної культури. Вона включає інформацію про строки, способи виконання робіт, використання ресурсів і засобів, що дозволяє оптимізувати процес виробництва.

Так в таблиці 2.16 було представлено технологічну карту вирощування соняшника.

Як можна зауважити на табл. 2.16, у рамках складання технологічної карти було деталізовано витрати на паливо за всіма технологічними операціями по кожній культурі (у даному випадку по соняшнику). В результаті складання карти та деталізації операцій є можливість виключити зайві проходи трактора за ділянками поля, що дозволить зменшити витрати палива сільськогосподарської техніки на мінімум 20%.

Таблиця 2.16

Технологічна карта вирощування соняшнику на ПрАТ «Дружба»

Технологічна операція	Період	Днів	Од. виміру	Обсяг робіт у фіз. од.	Склад агрегату, с/г машина	Тарифний фонд		Витрати палива на 1 га ум. ет. га, кг
						Мех.	Доп.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Боронування дисковими важкими боронами	22.02- 25.02	2	га	200	Т-130	390,1	-	11,1
2. Навантаження мінеральних добрив	25.02- 28.02	3	т	40	ДТ-785	26,1	26,1	12,6
3. Внесення мінеральних добрив	28.02- 01.03	2	га	200	МТЗ-102	530,6	-	17,3
4. Чизелювання	01.03- 06.03	5	га	200	ЮМЗ-6Л	1716,1	-	14,5
5. Боронування середніми боролами	06.03- 08.03	2	га	200	Т-150	62,9	-	14,1
6. Транспортування води	09.03- 11.03	2	т	40	ХТЗ16131	50,5	-	12,35
7. Обприскування	11.03- 14.03	3	га	200	Т-40	326,3	-	10,2
8. Суцільна культивування	14.03- 16.03	2	га	200	К-700	108,5	-	14,8
9. Навантаження мінеральних добрив	17.03- 20.03	3	т	20	ДТ-785	26,1	26,1	12,6
10. Транспортування добрив	22.03- 25.03	3	т	20	ХТЗ16131	50,5	-	12,35
11. Транспортування насіння	24.03- 27.03	3	т	1	ХТЗ16131	50,5	-	12,35
12. Посів соняшника	30.03- 15.04	4	га	200	Валмет 8400	1700,5	820,5	12,88
13. Міжрядний обробіток соняшника	17.04- 19.04	2	га	200	ЮМЗ-6Л	580,0	-	14,5
14. Транспортування води	20.04- 22.04	2	т	40	ХТЗ16131	50,5	-	12,35
15. Обприскування	23.04- 26.04	3	га	200	Т-40	326,3	-	10,2
16. Збирання зернозбиральними комбайнами	27.04- 02.05	6	га	200	John Deere	980,0	650,5	11,38
17. Транспортування зерна	03.05- 08.05	5	т	740	ХТЗ16131	107,02	-	12,35
Разом	-	52	-	-	-	7683,4	1523,2	211,94

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Для наочного відображення економічної ефективності введення технологічної карти пропонується порівняти витрати на паливо попередніх років на підприємстві із прогнозованими показниками у наступному році у табл 2.17 та 2.18.

Таблиця 2.17

Витрати на паливо на ПРАТ «Дружба» за попередні роки

Культура	Витрати на паливо, тис. грн.		Зміна у 2023 р. порівняно із 2022 р.	
	2022	2023	тис. грн.	%
Соняшник	95,12	109,28	14,16	14,89%
Пшениця	57,07	65,57	8,5	14,89%
Кукурудза	3,8	4,37	0,57	15,00%
Рапс	15,22	17,48	2,26	14,85%
Ячмінь	19,02	21,86	2,84	14,93%
Усього	190,23	218,56	28,33	14,89%

Джерело: на основі даних підприємства

Таблиця 2.18

Прогнозований рівень витрат на паливо на ПРАТ «Дружба»

Культура	Витрати на паливо, тис. грн.		Зміна у 2025 р. порівняно із 2023 р.	
	2023	2025	тис. грн.	%
Соняшник	109.28	87.42	-21.86	-20.0
Пшениця	65.57	52.46	-13.11	-20.0
Кукурудза	4.37	3.50	-0.87	-19.9
Рапс	17.48	13.98	-3.50	-20.0
Ячмінь	21.86	17.49	-4.37	-20.0
Усього	218.56	174.85	-43.71	-20.0

Джерело: сформовано автором

Як можна побачити із результатів табл. 2.18, завдяки введенню в обіг технологічну карту вдалося зменшити рівень витрат палива по кожній культурі на 20%.

Наступним кроком є покращення операційного планування захисту рослин, у вигляді інтегрованої програми. Так в табл. 2.17 було додано чітку

періодизацію проведення кожної із робіт, перелік основних шкідливих організмів та ціну препарату.

Таблиця 2.17

Удосконалена програма інтегрованого захисту рослин зернових колосових культур від шкідливих організмів

Місяці	Період	Шкідливі організми	Зміст заходу				Ціна препарату
			Назва препарату	л/га	л/т	кг/га	
1	2	3	4	5	6	7	8
01.03-01.04	Кущіння	Снігова пліснява, коренева гниль	Авангард Р	-	0,5	-	907,50
01.04-01.05	Вихід у трубку	Бура листкова іржа, гельмінтоспориозн	Аканлто плюс	0,75	-	-	690,9
01.05-01.06	Колосіння	Септоріоз листя та апіренофороз	Альбіт ТПС	0,04	-	-	860,9
01.05-01.06	Колосіння-цвітіння	Хвороби колосся	Альто супер	0,4	-	-	540,30
01.07-30.07	Повна стиглість зерна	Фузаріоз, шкідлива черепашка	Амістад екстра	0,5	-	-	609,3
30.07-01.08	Післязбиральний період	Фузаріоз, пліснява	Вінцит форте	-	2	-	999,60
30.07-01.08	Допосівний період	Хлібний турун, злакові мухи	Сертікор	-	0,75	-	800,8
01.08-30.09	Передпосівний період	Сажкові хвороби, кореневі гнилі	Альфа-протруйник	-	0,5	-	790,5
10.09 – 30.09	Початок кущіння	Цикади, попелиці	Альфагард	0,15	-	-	430,6
01.09 – 30.09	Кущіння	Бура листкова іржа	Альбіт ТПС	0,04	-	-	210,0
30.09 – 01.03	Кущіння	Полівки та ін. гризуни	Крисоловки	-	-	2	908,80

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Удосконалення програми захисту рослин від шкідників дає нам можливість зменшити витрати на препарати захисту рослинницьких культур на мінімум 10%, з огляду на те, що її використання зможе знизити норму введення препарату на кожен ділянку поля.

Задля відображення економічної ефективності введених пропозицій, необхідно порівняти витрати на препарати захисту рослин від шкідників попередніх років на підприємстві із очікуваними результатами у наступному році у табл 2.18 та 2.19.

Таблиця 2.18

Витрати на препарати захисту рослин на ПРАТ «Дружба» за попередні роки

Культура	Витрати на препарати, тис. грн.		Зміна у 2023 р. порівняно із 2022 р.	
	2022	2023	тис. грн.	%
Соняшник	17.3	17.9	0,6	3,47
Пшениця	12.3	13.7	1,4	11,38
Кукурудза	4.7	4.9	0,2	4,26
Рапс	5.8	5.7	-0,1	-1,72
Ячмінь	7.2	6.1	-1,1	-15,28
Усього	47.3	48.3	1	2,11

Джерело: на основі даних підприємства

Таблиця 2.19

Прогнозований рівень витрат на препарати захисту рослин на ПРАТ «Дружба»

Культура	Витрати на препарати, тис. грн.		Зміна у 2025 р. порівняно із 2023 р.	
	2023	2025	тис. грн.	%
Соняшник	17,9	16,1	-1,8	-10,06
Пшениця	13,7	12,3	-1,4	-10,22
Кукурудза	4,9	4,4	-0,5	-10,20
Рапс	5,7	5,1	-0,6	-10,53
Ячмінь	6,1	5,4	-0,7	-11,48
Усього	48,3	43,3	5	-10,35

Джерело: розроблено автором

Згідно отриманих результатів на табл. 2.19, завдяки удосконаленню програми захисту рослин від шкідників вдалося зменшити витрати на препарати по кожній культурі на 10%.

Виходячи із план графіку робіт на полі та технологічної карти рослинницької культури (соняшника) можемо скласти більш детальний план витрат по даній культурі із конкретизацією витрат ресурсів для вирощування рослин та палива (табл. 2.20)

Таблиця 2.20

Кошторис прямих витрат за соняшником

Найменування	Од. виміру	Кількість	Ціна, грн.	Витрати, тис. грн.
Витрати на насіння	т	0,5	30 000,00	15,0
Витрати на добрива	ц	0,13	600,00	77,3
- азотне	ц	0,13	600,00	77,3
Витрати на засоби захисту рослин	л/кг	0,07	-	16,10
- протруйники	л/кг	0,02	256,00	5,60
- інсектициди	л/кг	0,01	279,00	4,10
- фунгіциди	л/кг	0,01	290,00	3,90
- гербіциди	л/кг	0,02	120,00	2,50
Витрати на паливо	т	4,79	-	87,42
- дизельне паливо	т	3,50	16000,00	56,00
- моторна олива	т	1,00	26000,00	26,00
- трансмісійна олива	т	0,00	26000,00	0,03
- бензин	т	0,28	19000,00	5,40
Транспортні витрати	т-км	4,79	-	87,42
Усього, тис. грн.	-	-	-	283,24

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Пропонується рахувати на підприємстві за видами продукції саме прямі витрати, тобто витрати на насіння, добрива, засоби захисту рослин, транспортні та витрати на паливо. Непрямі витрати за видами продукції не плануємо. Дана пропозиція обґрунтована тим, що загальновиробничі витрати (на амортизацію та ремонт), що є непрямыми за визначенням, доцільно рахувати загалом по підприємству, без розподілу за видами продукції. Оскільки тільки в такому випадку ми бачимо чітку картину витрат по кожному виду продукції.

На основі вищевикладеного матеріалу було створено табл. 2.21, у якій було коротко представлено основні заходи з удосконалення документації операційного планування діяльності підприємства та проаналізовано отримані від них результати.

Таблиця 2.21

Загальний опис результатів від удосконалення документації операційного планування діяльності підприємства

Операційний документ	Вид змін документа	Загальний опис отриманого результату	Отриманий ефект
Карта полів	новий	Візуалізація географічного розподілення різних площ поля у певній області;	Є фундаментом для подальшого розрахунку витрат, прогнозування врожаю та планування використання ресурсів для обробки поля;
План графік робіт на полях	удоско- налений	Розроблено періодизацію проведення робіт на полі із зазначенням глибини на яку необхідно сіяти кожну культуру та відстані між рослинами;	Вдалося збільшити рівень урожайності по кожній культурі на 15%;
Технологічна карта вирощування рослинницької культури	новий	Систематизація інформації про строки, способи виконання робіт, використання ресурсів і засобів;	Дозволяє виключити зайві проходи трактора, що дозволить зменшити витрати на паливо на мінімум 20%;
Кошторис прямих витрат за рослинницькою культурою	удоско- налений	Конкретизація прямих витрат (матеріали для вирощування рослин, транспортні та інші витрати);	Деталізація прямих витрат дозволить точніше обрахувати витрати на добрива, препарати захисту рослин, паливо;
Програма інтегрованого захисту рослин зернових колосових культур від шкідливих організмів	удоско- налений	Визначення чіткої періодизації проведення кожної із робіт, переліку основних шкідливих організмів та ціни препарату.	Зменшення витрат на препарати захисту культур на мінімум 10%;
План використання добрив у сівозміні	удоско- налений	Систематизація добрив за хімічними елементами та призначенням, періодизація проведених робіт.	Зменшення витрат на добрива на 15% та збільшення рівня врожайності на 10%.

Джерело: розроблено автором

Як підсумок, також необхідно оновити схему обігу документації операційного планування на підприємстві (рис. 2.21)

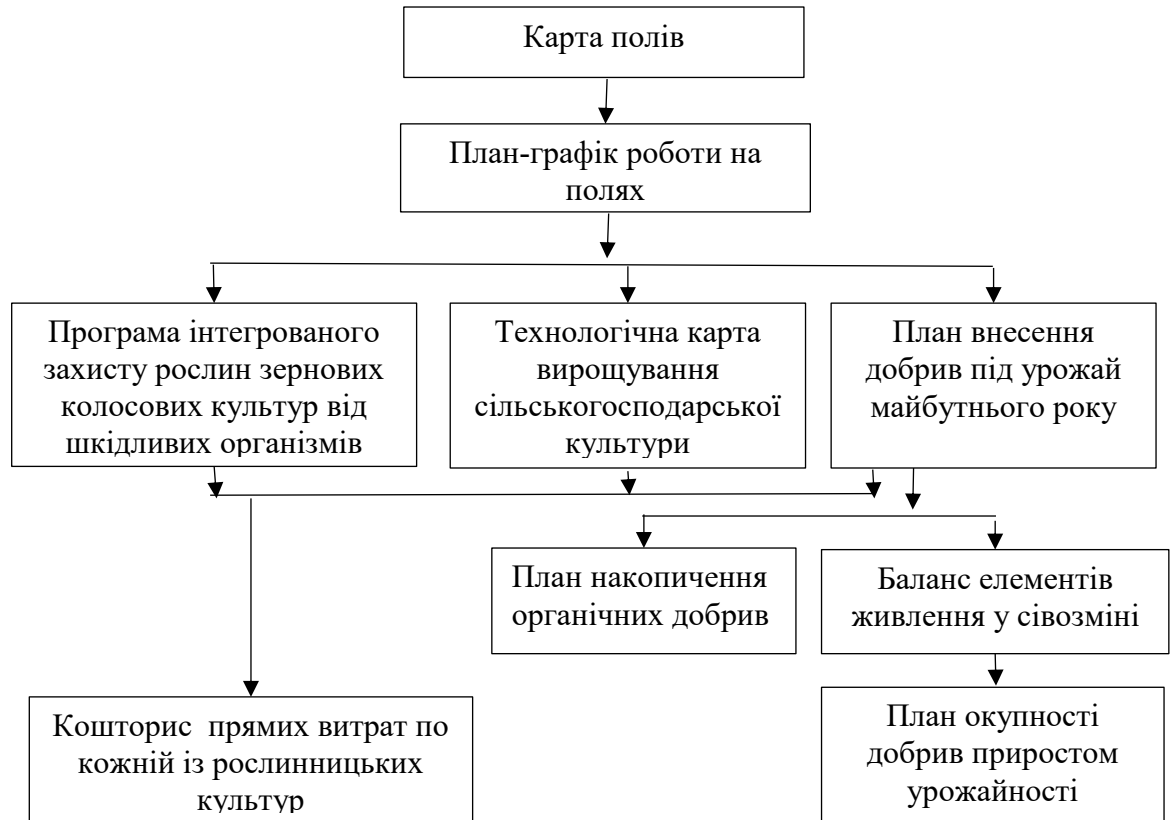


Рис. 2.21 Оновлена схема операційного планування на ПрАТ «Дружба»

Джерело: розроблено автором

Отже, до основних шляхів покращення операційного планування на ПрАТ «Дружба» було віднесено конкретизацію прямих витрат, план графіку робіт на полі, захисту рослинницьких культур та внесення добрив на основі розробки карти полів підприємства. Додатково було введено в обіг нову документацію – технологічну карту вирощування соняшника, задля підвищення врожайності та раціонального використання ресурсів.

ВИСНОВОК

На підставі дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі було зроблено наступні висновки:

1. Під операційним плануванням слід розуміти безперервний та системний процес вибору нових способів координації роботи підприємства, головною метою якого являється визначення можливостей середовища організації, нових потреб у ресурсах, шляхом аналізу сильних і слабких сторін підприємства, передбачення появи нових умов і факторів, розробки способів подальшого управління всіма процесами підприємства і мотивування трудової активності робітників. Основними методами операційного планування слід вважати нормативний, техніко-економічних розрахунків, балансовий, програмно-цільовий, мережевий, бюджетний, індикативний, експертних оцінок. Вибір конкретного методу визначається потребами організації планового процесу підприємства та специфікою його діяльності.

2. За результатами PEST-аналізу аграрного ринку було відокремлено фактори, які на сьогоднішній день найбільш впливають на агробізнес країни. Так до таких факторів було віднесено політичні (рівень державної підтримки, перелік нововведень у законодавстві), економічні (рівень цін на агропродукцію, рівень експорту, імпорту та обсягів виробництва), соціальні (у вигляді показників міграційного руху, рівня освіти, середнього віку сільського населення) та технологічні фактори (біохімічні та ІТ інновації, дослідження рівня інноваційності українських підприємств у глобальному рейтингу).

3. Аналізуючи аспекти операційного планування ПрАТ «Дружба», було виявлено ряд проблем. Так, підприємство використовує малоінформативний план виробничих витрат за рослинницькими культурами, головним проблемним аспектом якого є наявність розподілених витрат. Відповідно підприємство не обраховує витрати на безпосередню обробку поля за кожним видом продукції.

Також було зауважено недостатню конкретизацію документів планування добрив, засобів захисту рослин та план графіку проведення робіт на полі, що

створює значні труднощі для визначення оптимальних стратегій використання цих ресурсів.

4. Було запропоновано покращити процес операційного планування на ПРАТ «Дружба» шляхом візуалізації географічного розподілення різних площ поля у вигляді карти полів, складання детального кошторису прямих витрат, план графіку робіт на полі, захисту рослинницьких культур та внесення добрив на основі розробки карти полів підприємства. Додатково було введено в обіг нову документацію – технологічну карту вирощування продукції, задля підвищення врожайності та раціонального використання ресурсів. За результатами пропозицій підприємство має можливість зменшити витрати ресурсів на 10-20% та має змогу підвищити врожайність до 15%.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Парасій-Вергуненко І. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал. Випуск 2*, 2016. С. 115.
2. Волков Д.П. Місце і роль операційної діяльності в системі підприємництва. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування (53) Ч.1*, 2016. С. 235–238.
3. Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія. Харків :ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.
4. Капінос Г. І. Операційний менеджмент: навч. посіб.– К. : «Центр учбової літератури», 2013. 351 с.
5. Чемчикаленко Р.А., Майборода О.В., Кобзар К.А. Організація фінансового планування на підприємстві. *Приазовський економічний вісник. Випуск № 4*, 2017. С. 106.
6. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. – Одеса: Атлант, 2013 р. 165 с.
7. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: конспект лекцій. К. : МАУП, 2007. 128 с.
8. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *«Ефективна економіка»*. 2021. С. 5.
9. Місько Г.А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційної діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень №.36*. 2009. С. 357
10. Драган О.І. Операційний менеджмент : навч. посіб. – К. : НАКККіМ, 2010. 275 с.
11. Тарасюк Г. М. Управління операційним прибутком підприємств каменевидобувної промисловості. *Вісник ЖДТУ № 2 (56)*. Житомир, 2011. С. 129.

12. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2015. 206 с.
13. Погріщук Б.В., Марченко О.І. Планування та контроль на підприємстві :підручник. Терноп. нац. екон. ун-т, Вінниц. навч.-наук. ін-т екон. Тернопіль: КРОК, 2015. 682 с. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2267> (дата звернення: 04.04.2024)
14. Планування рекламної діяльності. : веб-сайт. URL: <https://posibniki.com.ua/post-planuvannya-reklamnoio-diyalnosti> (дата звернення: 04.04.2024)
15. Управління збутовою діяльністю підприємств в сучасних умовах : веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4732> (дата звернення: 04.04.2024)
16. Решетняк О. І. Планування та контроль на підприємстві: навч. посіб. – Х. Вид-во НУА, 2012. – 348 с.
17. Ковтуненко Ю.В. Сучасний підхід до організації обліку доходів і витрат майбутніх періодів в аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2017. Випуск № 10.* С. 760
18. Бюджет руху грошових коштів : веб-сайт. URL: <http://www.finalearn.com/lifers-1216-1.html> (дата звернення: 04.04.2024)
19. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: навч. посіб.— К. : КНЕУ, 2016. — 197 с.
20. Бухоблік : веб-сайт. URL:<https://www.buhoblik.org.ua/uchet/buxgalterskaya-otchetnost/2120-balans-pidpriemstva.html> (дата звернення: 04.04.2024)
21. Драган О. І. Операційний менеджмент: навч. посіб.— К. : НАКККиМ, 2010. — 276 с.
22. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електронний навч. посіб. – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 243 с.

23. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка. Випуск №5*. 2021. С. 61-70
24. Божко, Д.О. Сутність планування та особливості його здійснення на підприємстві: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра; спец.: 051 - економіка / Д.О. Божко; наук. керівник Т.В. Бабій. - Суми: СумДУ, 2020. - 50 с.
25. Базика С. К. Бюджетне планування як інструмент фінансового стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 114–118.
26. Сілакова Г. В. Методи фінансового планування на підприємстві : веб-сайт. URL: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10326/1/20.pdf> (дата звернення: 10.04.2024)
27. Федько М. Р. Система товарно-складського обліку з функцією прогнозування попиту на товари : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра; спец.: 126 – інформаційні системи та технології / Федько М. Р.; наук. керівник В. Л. Рибачук - Київ: КПІ, 2021. - 50 с.
28. Лазановський П.П. Використання методу мережевого планування в операційному управлінні виробництвом книжково - журнальної продукції. *Економічні науки №2 (53)*. 2016. С. 212.
29. Тарасюк Г. М., Сотник А. А., Орлова К. Є., Бірюченко С.Ю., Виговський В. Г. Планування та контроль на підприємстві : конспект лекцій. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. 86 с.
30. Планування та контроль на підприємстві : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк та ін. Житомир: «Житомирська політехніка», 2021. 86 с.
31. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт. URL: (дата звернення: 20.04.2024)
32. Оподаткування фермерських господарств в Україні у 2023 : веб-сайт. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/mitnpravo/opodatkovannya-agrobiznesu-ostanni-noveli.html> (дата звернення: 04.05.2024)

33. Правові виклики сучасності: Матеріали круглого столу (20 грудня 2022 р.). Харків: Державний біотехнологічний університет, 2022. - 204 с.
34. Мінфін 2023 : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/agoprice/> (дата звернення: 06.05.2024)
35. Як змінився агроекспорт України і його структура за 2023 рік: : веб-сайт. URL: <https://agropolit.com/blog/536-yak-zminivsia-agroeksport-ukrayini-i-yogo-struktura-za-2023-rik> (дата звернення: 06.05.2024)
36. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ, 2022. 387 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf (дата звернення: 07.05.2024)
37. Міграційний рух населення за типом місцевості у 2002–2021 роках URL: https://ifstat.gov.ua/EX_IN/DS7.HTM (дата звернення: 07.05.2024)
38. Держстат : веб-сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/osvita> (дата звернення: 07.05.2024)
39. Переваги та виклики органічного сільського господарства : веб-сайт. URL: <https://mindscope.biz.ua/organichne-zemlerobstvo/> (дата звернення: 07.05.2024)
40. Осецький В. Л., Куліш В. А. Інноваційна індустріалізація в агропромисловому комплексі України. *Економіка АПК*. 2020. № 4. С. 64
41. Трипілля: Агрофірми в Одеській області: веб-сайт. URL: https://tripoli.land/baza/agrofirmy/odesskaya?page=2&q%5Bdistrict_region_id_eq%5D=16 (дата звернення: 06.05.2024)
42. Осецький В. Л., Куліш В. А. Інноваційна індустріалізація в агропромисловому комплексі України. *Економіка АПК*. 2020. № 4. С. 54 — 65
43. Трипілля: Агрофірми в Одеській області: веб-сайт. URL: https://tripoli.land/baza/agrofirmy/odesskaya?page=2&q%5Bdistrict_region_id_eq%5D=16 (дата звернення: 06.05.2024)