

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОСАВОЛЮК ТЕТЯНА ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
«___» червня 2024 р.

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
О.В. Таранич, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Осаволюк Т.В. Управління операційною діяльністю підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено сутність операційної діяльності підприємства, особливості управління операційною діяльністю агропромислових підприємств, проаналізовано основні показники операційної системи ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», виконано оцінку ефективності операційної діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», запропоновано напрями покращення операційної діяльності на основі проведеної оцінки ефективності використання ресурсів, здійснено прогноз витрат галузі рослинництва враховуючи запропоновані напрями.

Ключові слова: операційна діяльність, управління операційною діяльністю, операційна система, ефективність управління операційною діяльністю, методи підвищення ефективності управління.

59 с., 14 табл., 9 рис., 4 дод., 44 джерело.

Osavoliuk T. Operational activities management of the enterprise. Specialty 073 Management. Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, 2024.

In the qualifying (bachelor's) work, the essence of the enterprise's operational activity, the peculiarities of managing the operational activity of agro-industrial enterprises, the main indicators of the operational system of Agricultural complex "Zelena Dolyna" LLC were analyzed, an assessment of the operational activity of Agricultural complex "Zelena Dolyna" LLC was performed, directions for improving the operational activity were proposed on the basis of the conducted assessment of the efficiency of resource use, a forecast of costs of the crop production industry was made, taking into account the proposed directions.

Key words: operational activity, management of operational activities, operating system, efficiency of operational activity management, methods of improving management efficiency.

59 pp., 14 tables, 9 figures, 4 appendices, 44 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність поняття операційної діяльності підприємства.....	6
1.2 Методи та підходи управління операційною діяльністю підприємства .	11
1.3 Особливості операційної діяльності агропромислових підприємств.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»	18
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».....	18
2.2 Аналіз операційної діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»...	22
2.3 Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»	38
3.1 Формування системи заходів вдосконалення операційної діяльності підприємства	38
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо покращення управління операційною діяльністю підприємства.....	40
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Операційна діяльність є однією із найважливіших складових функціонування підприємства, яка охоплює усі процеси, пов'язані із виробництвом продукції та надання послуг. Від ефективності управління операційною діяльністю, залежить продуктивність роботи підприємства, конкурентоспроможність, здатність реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

В сучасних умовах підприємству необхідно постійно розвиватись, створювати нові та більш ефективні підходи управління, зокрема й операційною діяльністю, вдосконалювати інструменти, оновлювати засоби праці та проводити навчання для персоналу, щоб адаптувати їх до змін та вдосконалити знання.

Мета кваліфікаційної роботи - дослідження управління операційною діяльністю ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» та визначення методів покращення її ефективності.

Відповідно до теми та мети поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти операційної діяльності підприємства, їх складові та основні елементи;
- визначити методи та підходи управління операційною діяльністю підприємства;
- розкрити особливості операційної діяльності агропромислових підприємств;
- провести аналіз та оцінку операційної діяльності ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина";
- запропонувати методи для покращення операційної діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Об'єктом дослідження є операційна діяльність ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління операційною діяльністю ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

Для досягнення мети роботи застосовувалися наступні **методи** дослідження, як: аналіз, синтез, індукція, дедукція, опис, прогнозування, статистичні та аналітичні методи дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці пропозицій з підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за рахунок використання новітніх систем для зниження витрат на виробництво та собівартості продукції рослинництва.

Апробація результатів дослідження. За результатами досліджень опубліковано наукову статтю:

Осаволук Т.В. *Складові ефективного управління операційним менеджментом агропромислового підприємства*. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2024. Вип. 16. Т. 1. с. 106-110. <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/15805>

Структура роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота містить: вступ, теоретичну, аналітичну, рекомендаційну частини, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи складає 58 сторінок, текст роботи містить 14 таблиць, 9 рисунків, список джерел з 44 найменувань та 4 додатків. Обсяг основного тексту роботи становить 48 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття операційної діяльності підприємства

Одним із головних напрямків управління підприємством є забезпечення ефективної роботи його операційної системи. Важливість управління операційною діяльністю полягає у багатьох чинниках діяльності підприємства, серед них: конкурентоспроможність, рівень прибутку, обсяг та терміни випуску продукції, рентабельність, зниження собівартості виробництва, покращення якості продукції та послуг, забезпечення підприємства необхідними ресурсами, управління процесом їх перетворення на готові продукти та послуги, що в комплексі впливає на ефективність основних напрямів діяльності.

У стандарті бухгалтерського обліку №3 "Звіт про фінансові результати", поняття операційної діяльності пояснюється як операції, що пов'язані із основним та іншими видами діяльності – виробництвом та реалізацією продукції або послуг, які забезпечують основну частину доходу підприємства [1].

І. Бабій та Г. Капінос пояснюють операційну діяльність, як діяльність, що здійснюється на підприємстві в межах операційної системи, для отримання прибутку через перетворення вхідних ресурсів у готову вихідну продукцію [2].

А. Бланк та В. Василенко зазначають, що операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства, для здійснення якого воно було створене.

У порівнянні з попередніми визначеннями, В.М. Гриньова та М.Ю. Явдак розглядають сутність операційної діяльності підприємства як сукупність процесів та операцій, пов'язаних із ефективним функціонуванням його виробничо-технологічної бази, а також з діями, що стосуються фінансових, маркетингових, логістичних та інших аспектів.

Всі перелічені визначення мають різне пояснення поняття "операційна діяльність підприємства", але їх об'єднує спільна сутність. Тому можна зазначити, що більшість вчених, які досліджували дане визначення,

дотримуються думки, що операційна діяльність – це основна та інша діяльність підприємства, яка створена для здійснення головної мети діяльності підприємства, визначення заходів та їх реалізацію для покращення ефективності його функціонування.

Підходи досліджень можна класифікувати за двома критеріями: виробничий, який об'єднує операційну та виробничо-збутову діяльність, та міжфункціональний, що доповнює операційну діяльність додатковими функціями, що взаємодіють з процесами розширеного відтворення та інших.

Виробничий підхід визначає важливість операцій та процесів, які перетворюють сировину та матеріали на готові товари або послуги, і тим самим створюють нову вартість. Недолік цього підходу полягає у тому що, він не враховує достатньо вплив позавиробничих чинників на операційну систему.

Міжфункціональний підхід, натомість, базується на залученні усіх процесів на підприємстві, це дозволяє розглядати даний підхід як потужний інструмент для вдосконалення ефективності операційної діяльності на різних етапах, не лише виробництва, а й управління фінансовими, логістичними, маркетинговими стратегіями та іншими аспектами. Такий підхід дозволяє оптимізувати взаємодію різних підрозділів підприємства та забезпечує більш гнучке реагування на зміни у середовищі та на ринку.

На думку В.М. Гриньова та М.Ю. Явдак, міжфункціональний підхід у сучасних умовах відзначається значними можливостями, не лише у визначенні закономірностей формування й функціонування операційної системи підприємства, а й для обґрунтування та реалізації заходів, які спрямовані на підвищення ефективності його операційної діяльності.

Важливою передумовою для успішної реалізації таких заходів є необхідність вдосконалення управління операційною діяльністю, зокрема в контексті підвищення якості та результативності виконання відповідних функцій управління, таких як планування, організація, мотивація і контроль [3].

Операційна діяльність підприємства складається з послідовних етапів, які впорядковано виконуються і мають свої особливості, що залежать від специфіки

галузі, вона тісно пов'язана з різними категоріями та сегментами праці, залежно від властивостей використовуваних матеріалів, обладнання та характеру виготовленої продукції.

Операційна діяльність – це основна складова діяльності та функціонування підприємства. У більшості підприємств основою операційної діяльності є виробничо-торгівельна, інвестиційна та фінансова діяльність.

Розвиток операційної діяльності на деяких етапах діяльності підприємства є основним його завданням, адже на кожному із етапів життєвого циклу підприємства визначаються цілі та завдання не лише управління, але й напрями загальної стратегії розвитку підприємства.

У процесі управління підприємством, в першу чергу необхідно забезпечити безперебійну діяльність його підрозділів та налаштувати роботу підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища. Для досягнення цілей підприємства керівник повинен виконувати основні чотири функції управління операційною діяльністю: планування, організацію, мотивацію та контроль.

1. Планування. На етапі планування керівник розробляє кроки щодо реалізації цілей та завдань, потреб та необхідних ресурсів. Планування діяльності дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси оптимізувати контроль витрат, оцінювати рівень платоспроможності, прогнозувати фінансові результати, досягати необхідного рівня доходів і прибутку.

Планова діяльність містить в собі: визначення перспектив розвитку підприємства в зовнішньому середовищі; формування цілей та стратегій на конкретний період часу; визначення поточних завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації.

2. Організація. Функція організації допомагає підприємству виконувати затверджені плани і завдання, розподіляти ресурси між галузями виробництва. Під час проведення процесу організації проводиться координація роботи усіх відділів та окремих спеціалістів щодо виконання планів.

Призначаються завдання та ресурси кожному підрозділу та працівнику операційної системи для виконання виробничих планів.

3. Мотивація. Дана функція потрібна для спонукання та покращення ефективності праці виконавців завдань, за допомогою мотивуючих стимулів діяльності. До них відносяться:

- Матеріальна мотивація. Грошова (заробітна платня, премії, надбавки, бонуси), негрошова (страхування, соціальний пакет, пільги, путівки, подарунки до свят, оплата житла та інші).

- Нематеріальна мотивація. Грамоти, подяки, колективне визнання, зручний робочий графік, безпечні та комфортні умови праці, мотиваційні збори та тренінги.

4. Контроль. На етапі контролю здійснюється перевірка відповідності виконання встановлених завдань та цілей, продуктивність праці, дотримання вимог. Контроль можна поділити на:

- Попередній, де на початку виконання робіт, відбувається прийняття необхідних мір спрямованих на точне виконання вказівок, до них відносяться: розробка правил, підготовка співробітників, забезпечення умов праці;

- Поточний, який здійснюється в ході виконання робіт, перевіряються фактичні результати роботи та відбувається їх корегування;

- Заключний контроль, за яким здійснюють порівняння виконаних завдань із запланованими, він може проведений у вигляді зборів або нарад, де проговорені результати, успіхи, проблеми та недоліки обговорюються, отримується зворотній зв'язок із виконавцями, що в майбутньому буде використаний у процесі планування.

Основою операційною діяльністю вважається управління операційними системами. Операційна система підприємства як набір взаємопов'язаних підсистем забезпечує ефективне функціонування підприємства.

Схему операційної системи зазвичай зображують як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: обробки, планування, контролю та також забезпечення. Ці підсистеми спільно повністю керують і визначають діяльність

підприємства. Структура схеми операційної системи підприємства представлена на рисунку 1.1.

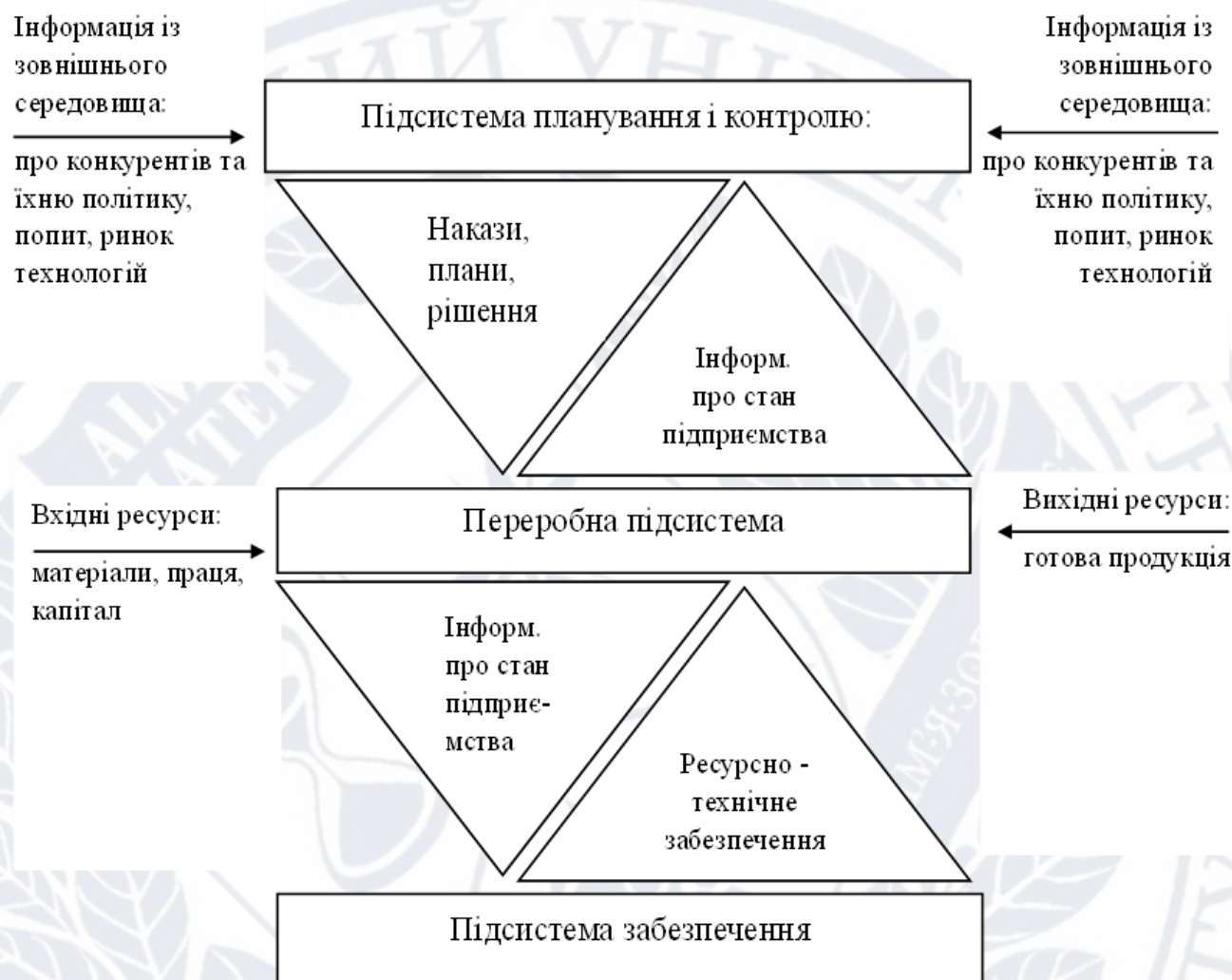


Рисунок 1.1 - Схема операційної системи підприємства

Підсистема обробки є ключовою, оскільки вона виконує основні процеси перетворення входів у виходи. Вона передає внутрішню інформацію про стан системи постачання, підсистему планування та контролю, стан персоналу, а також зовнішні фактори, такі як цілі, політика компанії, попит, вартість ресурсів, технологічні тенденції, законодавство та конкуренти.

На основі отриманої інформації підсистеми повинні прийняти рішення, яке має опрацювати переробна підсистема. Підсистемі необхідні: матеріали, праця, капітал, сировина, паливо, що використовуються з метою виробництва готової продукції.

Підсистема планування та контролю прогнозує подальшу діяльність організації, контролює виконання прийнятих рішень і визначає стратегічні напрями її розвитку. Для цього вона потребує інформації із зовнішнього середовища, зокрема про конкурентів, їх маркетингову політику, попит, ринок технологій, ринок ресурсів, ринок праці та напрями розвитку.

Забезпечувальна підсистема не займається безпосереднім виробництвом товарів чи послуг, але виконує функції, необхідні для підтримки роботи підсистеми обробки [4].

Коли компанія хоче підвищити операційну ефективність, частіше за все вона приймає рішення про зміни вхідних та вихідних ресурсів, як от: зменшення вхідних ресурсів для отримання того самого результату, збільшення виходу за тих самих вхідних ресурсів, зміна кількості вхідних або збільшення як вхідних так і вихідних ресурсів.

1.2 Методи та підходи управління операційною діяльністю підприємства

Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства має велике значення в сучасних умовах. Це пов'язано з тим, що підприємство, реалізуючи складну систему підприємницької діяльності, неодмінно прагне до досягнення ефективності функціонування цієї системи [5].

Мета управління операційною діяльністю підприємства: досягнення стійкого розвитку незалежно від змін у навколишньому середовищі, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Включаючи оптимізацію використання ресурсів, підвищення якості продукції та послуг, зниження витрат, забезпечення своєчасного виконання завдань, задоволення потреб клієнтів, що в кінцевому результаті підвищує конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку.

Об'єкт управління: рівень ресурсного та інформаційного забезпечення, виробничі процеси, конкурентоспроможність, необхідні для забезпечення функціонування організації.

Суб'єктом управління операційною діяльністю підприємства є керівництво, менеджери, керівники підрозділів та інші працівники, які приймають управлінські рішення та впливають на ефективність операційної діяльності підприємства, тобто, особи, котрі реалізують мету підприємства.

Ефективність операційної системи підприємства, напрямку залежить від її управління. Управління ефективністю операційної діяльності може змінюватись залежно від виду діяльності, але загалом цей процес завжди поєднує в собі п'ять основних етапів:

- 1) Аналіз управління операційною діяльністю підприємства та формування цілей;
- 2) Визначення конкурентних переваг та ключових факторів успіху;
- 3) Формування стратегії, стратегічної карти, стратегічних показників та заходів для її реалізації;
- 4) Реалізація заходів та положень у діяльність підприємства;
- 5) Моніторинг та оцінювання результатів реалізації стратегії, розробка змін при виявленні недоліків.

Для управління операційною діяльністю можуть використовуватися різні підходи, розглянемо основні із них, які наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи управління операційною діяльністю підприємств

Назва	Сутність
1	2
Функціональний	Використовується у функціональній області підприємства де відбувається розподіл функцій управління операційною діяльністю між підрозділами, встановлення ієрархії та зв'язків.

Продовження табл. 1.2

1	2
Системний	Розглядає підприємство як цілісну систему, де всі елементи взаємопов'язані, проводиться ідентифікація елементів управління операційною діяльністю та взаємозв'язків між ними.
Ситуаційний	Основні принципи підходу включають: аналіз ситуації, гнучкість, оперативне реагування та коригування інструментів управління операційною діяльністю при зміні умов зовнішнього та внутрішнього середовища
Процесний	Спрямований на оптимізацію процесів, які створюють продукцію або послуги, безперервне вдосконалення кожного з них, раціоналізацію процесів, визначення відповідальних за процеси, встановлення зв'язків між підрозділами, що забезпечують реалізацію процесу.
Проектний	Розглядає окремі завдання як окремі проекти з конкретними ресурсами та відповідальними особами за результати.

Варто зазначити, що підприємство може змінювати та поєднувати різні підходи в управлінні операційною діяльністю, що сприятиме ще кращому результату.

Важливим етапом в управлінні операційною діяльністю підприємства постає оцінка його ефективності. Оцінка операційної діяльності відбувається за допомогою зворотнього зв'язку управлінських процесів: розробки завдань, прийняття рішень, їх реалізація, оцінка результатів. Існує шість методів для оцінки, зображених на рисунку 1.2.

1) Метод витрат передбачає створення підприємством вартісного критерію для кожного напрямку діяльності, порівняння цих витрат із поставленою метою та кінцевим результатом, що дозволяє розробити кроки для вдосконалення діяльності підприємства.

2) Метод продуктивності базується на тому, що проводиться оцінка ефективності діяльності в кількісній мірі.

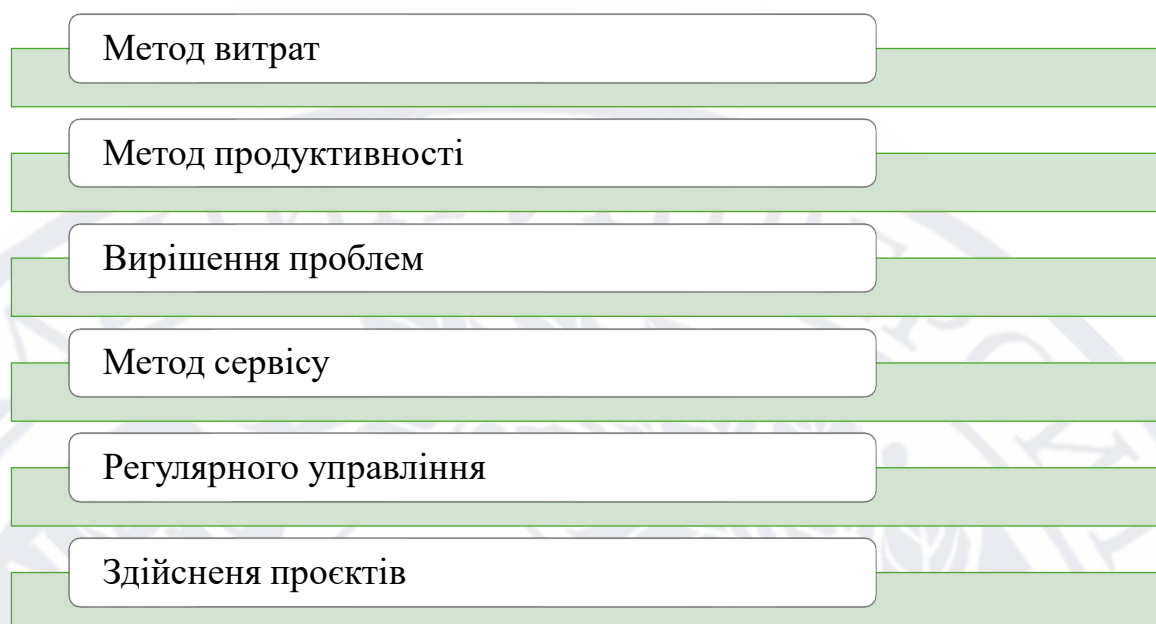


Рисунок 1.2 – Методи оцінки ефективності операційної діяльності

- 3) Метод вирішення проблем означає вміння керівника проводити аналіз проблем, які виникли та розроблювати оптимальні управлінські рішення.
- 4) Метод сервісу має на увазі проведення аналізу діяльності за переліком чинників: тривалості, точності, послідовності, рівнем збитків.
- 5) Метод регулярного управління передбачає проведення регулярних операцій для реалізації поставлених цілей підприємством.
- 6) Метод здійснення проєктів вимагає від керівника високих навичок у впровадженні запланованих проєктів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці як на підприємстві загалом, так і в окремих сферах діяльності [6].

1.3 Особливості операційної діяльності агропромислових підприємств

Підприємства агропромислового сектора належать до специфічних видів діяльності, які потребують постійних інвестицій для реконструкції та модернізації обладнання, технічного переоснащення та вдосконалення основних

засобів. Для цього підприємству необхідно чітко і раціонально організовувати подальші кроки діяльності, а також планувати операційні та виробничі витрати.

Управління операційною діяльністю агропромислового підприємства має забезпечувати оптимальне використання ресурсів, максимізацію продуктивності та доходів, а також ефективне вирішення різних завдань, пов'язаних із вирощуванням сільськогосподарських культур та виробництвом продукції [4].

Результат виробництва продукції сільського господарства, визначається ефективністю використання усіх видів виробничих ресурсів, який залежить від великої факторів. В сучасних умовах АПК та їх структурні підрозділи повинні мати інформацію про розмір та структуру витрат виробництва, номенклатуру вирощуваної продукції, вихід продукції. Без цієї інформації неможливо буде виявити результати виробничо-господарської діяльності.

Загальна структура усіх процесів діяльності АПК показує, що ефективність процесу виробництва залежить від ресурсів, якості сировини, рівня кваліфікації працівників та їх мотивація їх роботи. Від продуктивності сільськогосподарського виробництва залежить, добробут населення та розвиток економічного потенціалу України.

В ході операційної діяльності підприємства даної галузі здійснюють різноманітні процеси, на які впливає дія багатьох особливостей виробництва:

- 1) Залежність урожайності від природних та кліматичних умов;
- 2) Використання найголовнішого ресурсу як земля, вартість, якого лише зростає;
- 3) Сезонність виробництва, що впливає на планування, організацію праці та фінансові потоки;
- 4) Потреба в спеціальній техніці та обладнанні;
- 5) Високий рівень ризиків, такими як коливання ціни на продукцію, зміни в державній політиці, економічні кризи тощо;
- 6) Важливість логістики, оскільки продукція часто швидко псується, тому потребує швидкого транспортування та зберігання;
- 7) Довгостроковий виробничий цикл;

- 8) Значні вкладення, які іноді довго окуплюються;
- 9) Просторово-розпорошене розміщення виробництва на місцевості;
- 10) Споживання частини виробленої продукції самим підприємством;

Можна зробити висновок, що даний процес має значну кількість особливостей, зовнішніх та внутрішніх чинників впливу.

Ці особливості визначають специфіку управління агропромисловими підприємствами, вимагають від них гнучкості та адаптивності до змінних умов середовища, а також використання спеціалізованих підходів до планування, збільшення ефективності діяльності.

Основним видом діяльності аграрних підприємств є виробництво і реалізації сільськогосподарської продукції, кінцевим результатом якого є валова продукція сільського господарства, товарна, чиста продукція і прибуток.

Сільське господарство на сьогодні є одним з найбільш ризикованих видів діяльності, це пояснюється складністю виробничого процесу, що складається з великої кількості різних етапів. На кожному із цих етапів підприємство може зазнати збитків через неправильно прийняте рішення або стратегії, через негативний вплив навколишнього середовища [10].

Основна характеристика сучасного сільськогосподарського виробництва, поділяється на два види: економічний і природний. Кожна з яких по різному впливає на діяльність та виникнення ризикових ситуацій у даній сфері, проте спільно вони визначають основну специфіку умов відтворення на ринку, напрями застосування нових тенденцій, що визначають розвиток підсистеми організаційних та економічних відносин.

Характеризуючи природні чинники операційної діяльності АПК, їх можна поділити на:

- 1) Геологічні чинники: рельєф, ландшафт та сонячна активність.
- 2) Кліматичні умови: температурний режим, сила та напрямок вітру, кількість опадів, товщина та тривалість снігового покриву, вологість повітря, температура та вологість ґрунту.

3) Біологічні фактори: живі організми, турбулентне середовище, антропогенні впливи, біосинтез, біогеоценоз та органогенез.

4) Екологічні аспекти: рівень забруднення атмосфери, ґрунтів, водних ресурсів та лісових масивів.

Кліматичний чинник впливає на ступінь сприятливості регіону для землеробства і тваринництва, зберігання і переробки сільськогосподарської продукції [11].

До економічних умов сільськогосподарського виробництва відносять: економічний потенціал, фінансово-кредитна політика, ціни та попит на продукцію, інфраструктура розміщення підприємств, система торгівлі, канали реалізації продукції, постачальники і транспорт [12].

Існування вищевказаних особливостей в операційної діяльності агропромислових підприємств пов'язано із неможливістю точно передбачити майбутній розвиток результатів. Виходячи з цього, підприємству, яке здійснює свою діяльність в аграрній сфері, необхідно більш ретельніше досліджувати ризики діяльності та розробляти методи їх попередження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» – це багатогалузевий виробничий комплекс, який вважається один із найбільших у Вінницькій області. Основними видами діяльності підприємства є рослинництво, тваринництво, виробництво цукру та зберігання зерна.

Розмір статутного капіталу підприємства становить: 3 127 900,00 грн.

Дата реєстрації: 15.09.2004 року .

Підприємство займається вирощуванням: цукрових буряків, кукурудзи, пшениці, ячменю, соняшника, сої та кормових культур, які в подальшому реалізуються на зовнішньому та внутрішньому ринку, а також перероблюються, для відгодівлі тварин.

До складу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» належить: 26 тис. га. земель в Тульчинському, Вінницькому та Жмеринському районах, цукровий завод, хлібоприймальне підприємство, комбикормовий цех, тваринницькі комплекси, племінний завод, сучасний парк техніки.

Місія агрокомплексу: з любов'ю до людей, своєї роботи та нашої землі, ми створюємо майбутнє аграрного сектора України вже сьогодні!

Мета: стати провідним українським виробником якісної та екологічно чистої сільськогосподарської продукції завдяки високим темпам розвитку кожного із напрямків.

У рослинництві підприємство активно застосовує новітні технології обробки ґрунту та захисту рослин, науково-обґрунтовані сівозміни, що дозволяють розробляти ефективну стратегію підвищення врожайності земель і урожайності сільськогосподарських культур.

Продукція тваринництва на підприємстві представлена молочним скотарством та свинарством, де скотарство займає основну її частину. На

сьогодні підприємство утримує понад 3,5 тисяч тварин великої рогатої худоби, з них: 1,5 тисяч – молочне скотарство та 2 тисячі для вирощування та відгодівлі.

На племінному заводі ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», проводиться розведення трьох порід ВРХ: симентальської, української червоно-рябої молочної породи та української чорно-рябої молочної породи. Високі результати заводу щорічно підтверджується на сертифікацію продукції як органічної, за європейськими стандартами № 834/2007 та № 889/2008.

Цукровий завод ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» на сьогоднішній день – одне з найкращих підприємств цукрової галузі в Україні, де виготовляють: цукор білий кристалічний, сахарозу та іншу супутню продукцію (меясу, жом, вапно). Потужність переробки цукрових буряків – понад 2600 тон/добу, потужність виробництва цукру – до 400 тон/добу, за сезон підприємство виробляє понад 40 тисяч тон білого цукру.

Щорічно проводяться роботи з технічного переобладнання, автоматизації технологічних процесів, модернізації устаткування, запроваджуються енергозберігаючі технології.

Підприємство займає призові місця серед цукрових заводів України та Вінницької області за техніко-економічними показниками. Продукція цукрового заводу експортується в Казахстан, Узбекистан, Грузію, Armenію, Молдову, Ізраїль, крім того, щорічно ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» освоєє випуск нових видів продукції та відкриває нові ринки збуту.

Зберігання зерна відбувається на Хлібоприймальному підприємстві (ХПП), підприємство працює як елеватор, загальна ємність якого складає – 18 зерноскладів та понад 100 000 тон. Завдяки високоякісному аргентинському обладнанню відбується наземне зберігання зерна у рукавах. Також елеватор сертифікований для надання послуг іншим підприємствам, що надає підприємству додатковий прибуток.

На території елеватору також знаходиться власний комбікормовий цех, який виробляє 30 тон комбікорму на добу, що повністю покриває потребу наших тваринницьких комплексів у кормах. Хлібоприймальне підприємство має

велику територію і прямий вихід до залізниці, що полегшує транспортування продукції.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» підтримує зв'язки із громадами, де розташовані їхні землі та потужності, визначають потреби місцевих громад та надають свою допомогу, орендують земельні ділянки у 11 тисяч жителів, велика кількість яких – це співробітники.

Підприємство допомагає в проведенні спортивних та культурних заходів в районах діяльності підприємства, надають благодійну і спонсорську допомогу громадам, виділяються засоби на підтримку соціально-культурної сфери, ремонту доріг, газифікацію, будівництво і благоустрій храмів.

Конкурентне середовище досліджуваного підприємства характеризується високим рівнем конкуренції. Зокрема, Вінницька область сьогодні відзначається лідерством в Україні за кількістю виробників сільськогосподарської продукції, при цьому враховуючи відносно невелику територію та кількість населення.

До конкурентів агрокомплексу, можна віднести найбільші аграрні підприємства Вінницької області:

- ТОВ «Липівка-Агро»
- ТОВ «Передовик»
- СТОВ АФ «Кряж-Агро-1»
- ПСП «Поділля-Агро»
- СТОВ «Промінь»
- ТОВ ФГ «Явір-Піщанської ТГ»

Якщо зосередитись саме на районах діяльності підприємства, а саме Тульчинському та Томашпільському, тоді до конкурентів відносяться:

- ФГ "Добрий господар"
- ФГ "Янтар"
- ПСП "Великорусавське"
- ФГ "Родюча Нива-2013"
- СГ ТОВ "Кирнасівка"

- ФГ "Добропілля" та інші.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» (рис. 2.1).

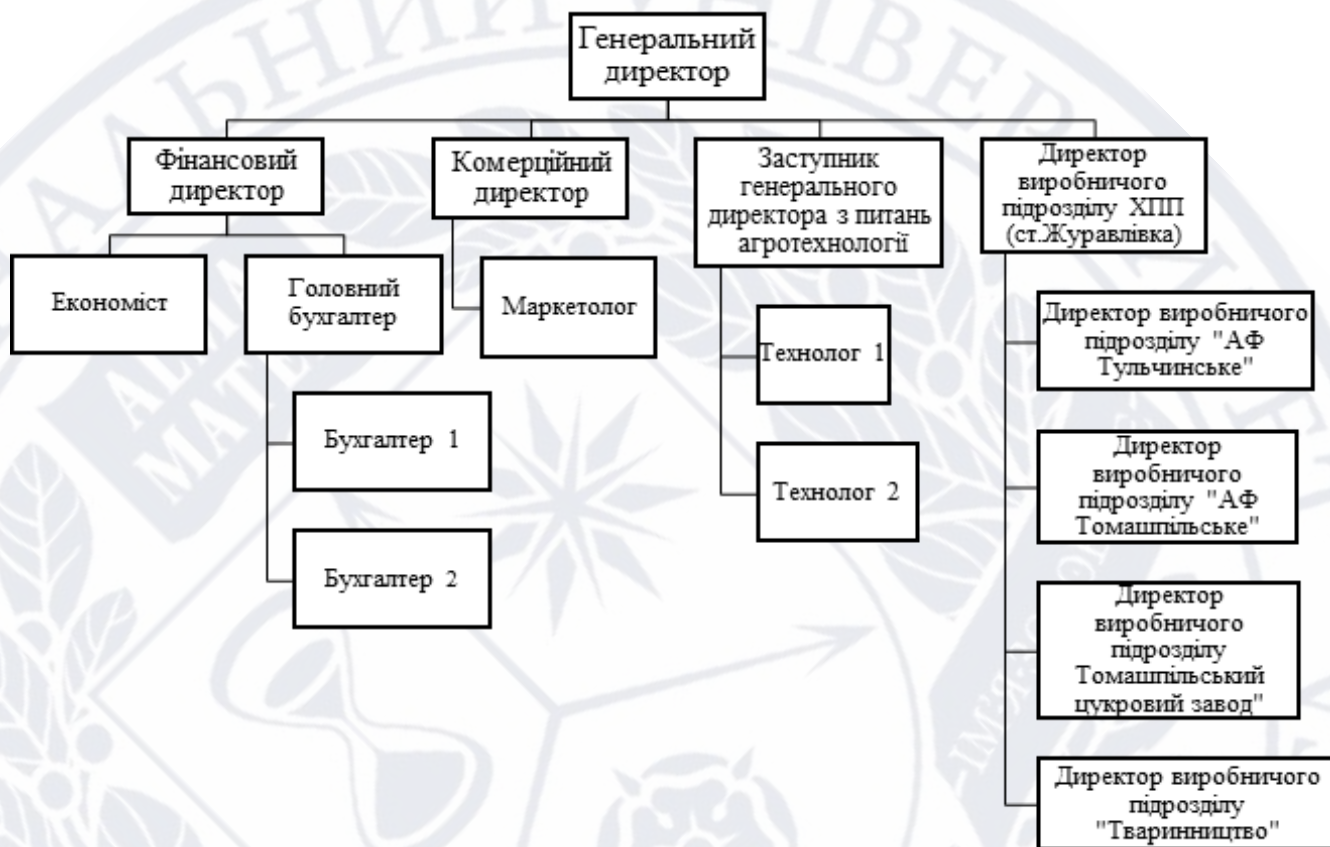


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Організаційна структура підприємства лінійно-функціональна. Єдиним засновником та відповідно власником агрокомплексу є Войтович Станіслав Андрійович – його частка у статутному фонді товариства становить 100%.

Головним органом управління є загальні Збори Учасників, які регламентуються статтею 6 статуту. Збори Учасників товариства є його вищим органом. Збори Учасників можуть вирішувати будь-які питання діяльності підприємства.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» очолює генеральний директор товариства – Юрій Мороз.

Генеральному директору підпорядковуються фінансовий директор – Оксана Вишня та комерційний директор - Олександр Урбанський, заступник з питань агротехнологій та директори виробничих підрозділів, а саме:

- Директор виробничого підрозділу Томашпільський цукровий завод - Валерій Медвідь;
- Директор виробничого підрозділу "Томашпільське" та керівник напрямку Тваринництво - Ігор Павлюк;
- Директор виробничого підрозділу ХПП (ст. Журавлівка) – В'ячеслав Моставлюк.

За кожним заступником закріплюються конкретні керівні функції та підпорядкування працівників певного підрозділу.

Контроль при здійсненні виробничо-господарської діяльності на підприємстві здійснюють керівники. Вони контролюють: фінансову діяльність, виробничі процеси, включаючи контроль якості продукції, використання ресурсів, дотримання технологічних норм та стандартів, виконання розподілених завдань та обов'язків.

Перспективи розвитку агрокомплексу лежать в основі підвищення урожайності завдяки сучасним технологіям, збільшення потужностей виробництва та вирощування культур, які користуються попитом на сільськогосподарських ринках. На підприємстві використовується широкозахватна, високопродуктивна та енергозберігаюча техніка, яка відіграє важливу роль в ефективності виробництва та економії енергоресурсів.

2.2 Аналіз операційної діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Аналіз операційної діяльності підприємства є важливим етапом його функціонування, адже управління операційною діяльністю – це ключовий фактор успіху підприємства на конкурентному ринку, від якого залежить рівень

прибутку, обсяг та терміни випуску продукції, рентабельність та зниження її собівартості.

Для проведення аналізу операційної діяльності розглянемо операційну систему ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», що включає набір необхідних операцій, для перетворення його вхідних складових у готовий продукт (Додаток А). Структура схеми операційної системи ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» представлена на рисунку 2.2.

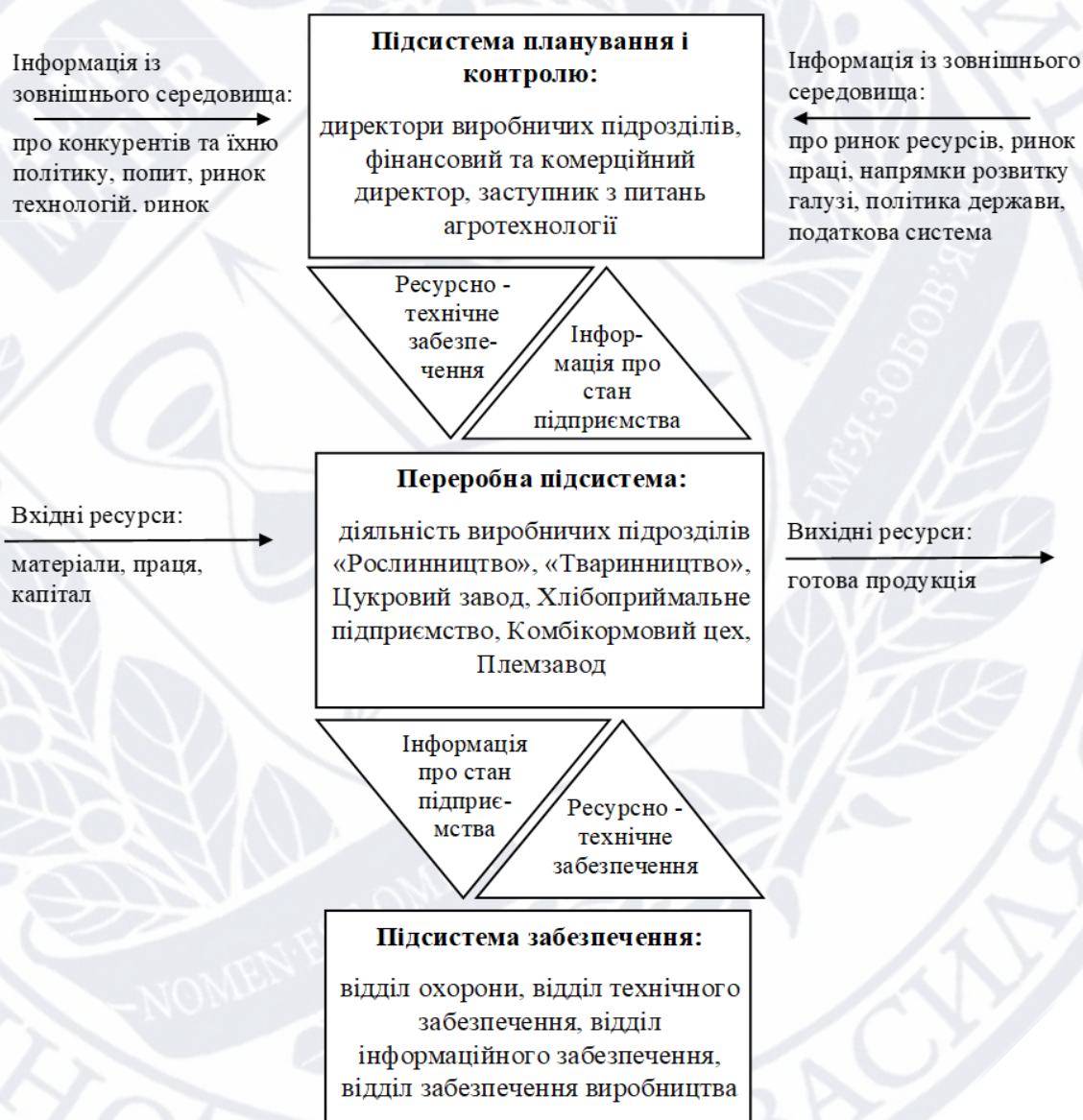


Рисунок 2.2 - Схема операційної системи ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Схема дає змогу побачити, що агрокомплекс має послідовну операційну систему, яка забезпечує ефективне виробництво на кожному її рівні.

Найважливішою підсистемою на підприємстві визначається переробна підсистема, де проводиться діяльність виробничих підрозділів: рослинництво, тваринництво, цукровий завод, хлібоприймальне підприємство, комбікормовий цех, племзавод.

Підсистема забезпечення підприємства включає в себе: відділ охорони, відділ технічного забезпечення, відділ інформаційного забезпечення, відділ забезпечення виробництва.

До підсистеми планування і контролю належать: директори виробничих підрозділів, фінансовий та комерційний директор, а також, заступник з питань агротехнології [4].

Щоб розглянути детальніше операційну діяльність розглянемо результати діяльності кожної з підсистем.

В процесі планування діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» викрнує ряд обов'язкових етапів, які можна розглянути на рисунку 2.3.

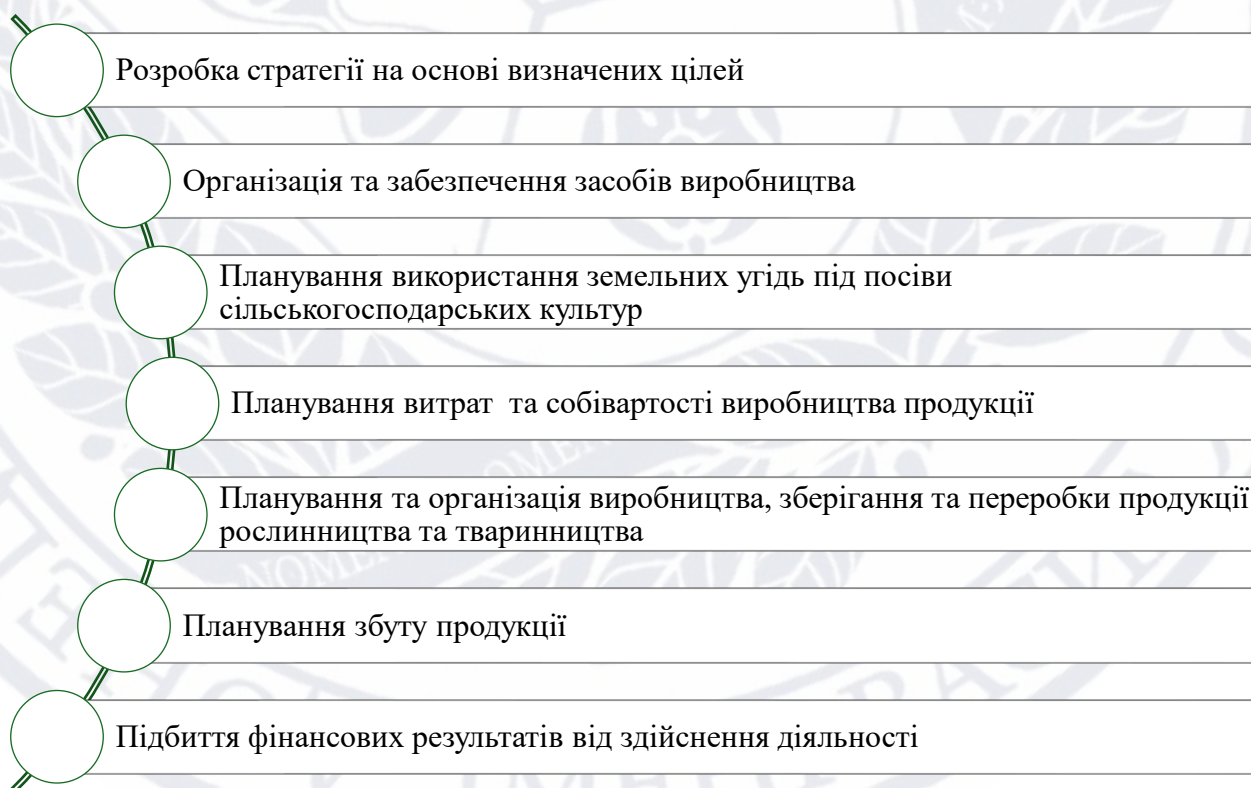


Рисунок 2.3 - Основні етапи планування діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Процесами із планування на підприємстві займається комерційний директор, економіст та бухгалтер.

Взаємозв'язок з іншими структурними підрозділами в процесі планування полягає через зустрічі керівників підрозділів, обмін інформацією та узгодження цілей та завдань між підрозділами. Кожен підрозділ має чітко визначені обов'язки щодо процесу планування, система звітності в даному процесі допомагає відстежувати прогрес виконання планів та виявляти відхилення.

Для проведення аналізу операційної діяльності підприємства проведемо аналіз видів та обсягу виробленої продукції за 2020-2022 рр., дані наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» 2020-2022 рр.

Вид продукції	2020		2021		2022		Темп росту, %
	тн	тис. грн.	тн	тис. грн.	тн	тис. грн.	
Цукор	220669	323906	198660	487 973	280977	691 288	113,42
Кукурудза	27 828	13 464	40 949	330 333	29 918	67 366	400,34
Пшениця	42 212	239769	36 540	168 167	13 243	66 628	-72,21
Соняшник	8 909	33 733	14 841	222 924	12 653	265 414	686,81
Молоко	8 660	82 963	11 721	111 518	10 195	118 237	42,52
Поголів'я тварин	1 946	2 255	430	2 358	422	3 113	38,05
Усього	310224	733830	303141	1351651	347408	1 252 682	70,70

Проаналізувавши обсяг виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «АК» “Зелена долина” можна зробити висновок, що на підприємстві рослинництво є домінуючим.

Найбільший результат від виробленої продукції, розраховуючи за обсягом у тис. грн., за проаналізовані роки, займає цукор – 71% від загального виробництва у 2020 р. та 80,95% у 2022 р., пшениця – 13,6% (2020 р.), 3,8% (2022 р.) та кукурудза, обсяг якої у 2020 р. склав - 9%, а в 2022 р. – 8,6%.

Найбільшу виручку від реалізації виробленої підприємство отримало від рослинництва, а саме: цукру, соняшника, молока, кукурудзи та пшениці.

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» володіє значними засобами, які з кожним роком підприємство збільшує. В таблиці 2.3 ми можемо розглянути детальніше обсяги та склад основних засобів за 2020 – 2022 рр.

Таблиця 2.3 – Основні засоби ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Найменування основних засобів	2020	2021	2022	Темп росту, %
Земля, будівлі та споруди	327 426	352 140	512 814	56,62
Машини та обладнання	330 233	274 955	459 471	39,14
Транспортні засоби	32 831	39 192	44 457	35,41
Інвентар та приладдя	3 317	2 497	2 596	-21,74
Незавершені капітальні інвестиції	3 551	7 612	91 438	2474,99
Активи з права користування	593 159	783 038	892 542	50,47
Усього	1 290 517	459 434	2 003 318	55,23

Отже, з таблиці видно, що майже всі основні засоби підприємства протягом 2020 – 2022 рр. постійно збільшувались. Темп росту від’ємного значення набули інвентар та приладдя і склали 21,74% зменшення. Значно збільшився темп росту на незавершені капітальні інвестиції майже на 2475%, що може вказувати на планове збільшення виробничих потужностей або будівництво нових об’єктів. Загальне збільшення за три роки склало: 55,23%, тенденція зростання вартості основних засобів має позитивний вплив на підприємство та ефективність діяльності.

Оцінені строки корисного використання значних об’єктів основних засобів підприємства є такими:

- Будівлі та споруди: 8-40 років
- Машини та обладнання: 7-15 років

- Транспортні засоби: 5-12 років
- Інвентар та приладдя: 2-10 років
- Активи з права користування: впродовж строку оренди

Розглянемо також, склад операційних витрат ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за ті ж самі роки (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад операційних витрат ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Назва витрат	2020	2021	2022	Темп росту, %
Матеріальні затрати	341 440	852 949	621 583	82,05
Витрати на оплату праці	135 324	198 819	224 246	65,71
Відрахування на соціальні заходи	26 692	38 249	44 184	65,53
Амортизація	86 185	109 957	124 880	44,90
Інші операційні витрати	89 525	132 769	163 237	82,34
Разом	679 166	1 332 769	1 178 120	73,47

З таблиці можемо зробити висновок, що найбільшими витратами на підприємстві матеріальні затрати, за період 2020-2022 рр. вони зросли на 82,05%, витрати на оплату праці збільшились на 65,71%, відрахування на соціальні заходи на 65,53%, амортизація збільшилась на 44,90%, інші операційні витрати на 83,34%.

Важливим показником для виконання аналізу фінансової діяльності підприємства і визначення його прибутковості є фінансовий результат від діяльності (Додаток Б, В, Г), основні показники фінансового результату підприємства наведені у таблиці 2.5.

Розглянемо детальніше кожен із показників фінансового результату у 2020 – 2022 рр.

Таблиця 2.5 – Основні показники фінансового результату
ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	779 625	1 404 456	1 273 203	63,31
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	669 967	1 021 139	1 028 483	53,51
Валовий прибуток	109 658	383 317	244 720	123,17
Збиток	-	-	-	-
Інші операційні доходи	25 676	366 383	83 401	224,82
Адміністративні витрати	39 280	56 528	47 807	21,71
Витрати на збут	4 758	7 249	11 765	147,27
Інші операційні витрати	25 676	30 030	83 722	226,07
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	134 558	655 893	184 777	37,32
Збиток	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	4 991	13 817	5 600	12,20
Інші доходи	-	3 004	3 500	-
Фінансові витрати	100 149	122 030	172 749	72,49
Витрати від участі в капіталі	-	-	-	-
Інші витрати	2 423	9 624	12 440	413,41
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	36 977	541 060	8 688	-76,50
Збиток	-	-	-	-
Чистих фінансовий результат: прибуток	36 977	541 060	8 688	-76,50

Чистий дохід від реалізації продукції 2021 р. порівняно із 2020 р. зріс на 624 831 грн., у 2022 р. порівняно із попереднім він зменшився на 131 253 грн.. Загальне збільшення чистого доходу за досліджувані роки складає – 493 578 грн.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 358 516 або на 30%, дане зростання є не зовсім позитивним для підприємства, яке спричинене зростанням витрат на виробництво.

Валовий прибуток, який вказує на різницю між виручкою від продажу і собівартості, був не стабільним протягом досліджуваних років, у 2021 р. він зріс, у 2022 р. – знизився. Загальне зростання у 2022 р. порівняно із 2020 р. складає 55%, тобто більше, ніж у двічі.

Інші операційні доходи найбільшого свого зростання здобули у 2021 р., та становили 383 317 грн., що на 340 707 грн. більше за 2020 р., у 2022 вони знизились та склали 83 401 грн.

Адміністративні витрати також коливались, загальне зростання показника відбулось на 8 527 грн., витрати на збут зросли на 7 007 грн. та інші операційні витрати на 58 046 грн. Зростання даних показників вказує про розширення діяльності підприємства.

Фінансовий результат від операційної діяльності також був прибутковим, найбільше у 2021 р. (655 893 грн.), що на 80% більше, ніж у 2020 р., у 2022 р. цей показник склав – 184 777 грн., це означає, що основна діяльність підприємства до врахування витрат на фінанси та інвестиції, була прибутковою. Фінансові витрати зросли у 2022 р. на 72 600, порівнюючи із 2020 р.

Фінансовий результат до оподаткування був прибутковим у кожному із досліджуваних років, проте тенденція його зростання була не стабільною, найбільше показник зріс у 2021 р. (541 060 грн.) на 93% більше за попередній рік, у 2022 р. він значно зменшився, а саме на 532 372 грн.

«Агрокомплекс «Зелена долина» було створено внаслідок реорганізації ПСП «Томашпільське», за допомогою приєднання до нього 15 агроформувань. Кожен із них взаємодіє та залежить одне від одного, оскільки не мають юридичної незалежності та не приймають самостійних господарських рішень.

Наразі ТОВ "Агрокомплекс "Зелена долина" належить до групи компаній "ТЕРРА ФУД", тому найбільшими споживачами продуктів виробництва є компанії групи.

Механізм взаємодії складових агрокомплексу можна побачити на рисунку 2.4, де видно, що підприємство найбільше спеціалізується на вирощуванні зерна та цукрових буряків.

Головним споживачем цукрових буряків виступає структурний підрозділ агрокомплексу ПП "Томашпільський цукровий завод".

Філії виготовляють молочну продукцію із цукру виробництва Томашпільського цукрового заводу та молока тваринницьких комплексів, які спеціалізуються на відгодівлі ВРХ, постачальником якої є племенні заводи "Вила" та "Кинашів".

Зерно на зберігання відправляють на елеватор, який розміщений на території ХПП Журавлівське, потім їх та перероблені цукрові буряки (жом та мелясу) перероблює власний комбікормовий цех, що повністю забезпечує підприємство власними кормами для тварин.

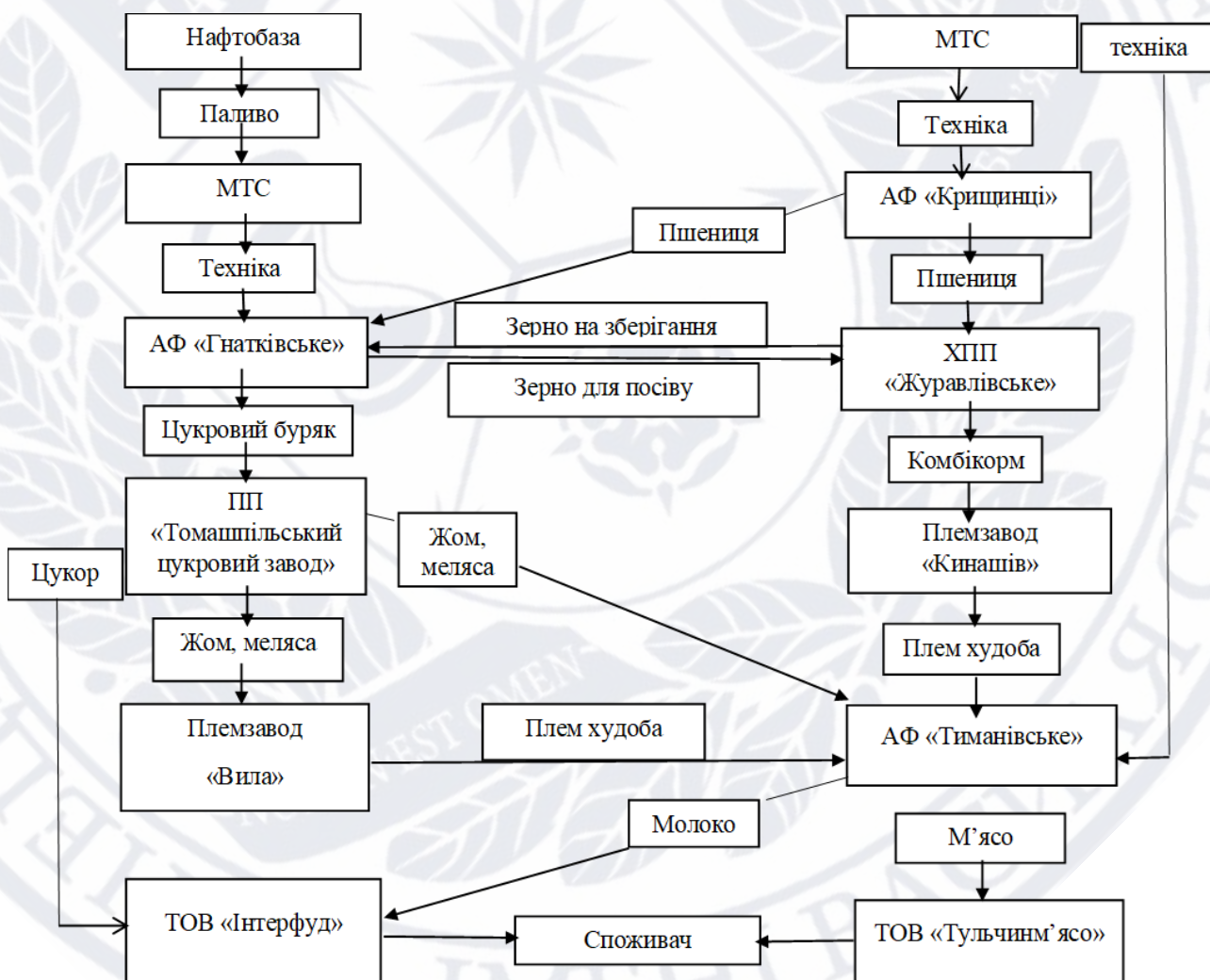


Рисунок 2.4 – Схема механізму взаємодії складових ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Для забезпечення безперебійного процесу виробництва, підприємство має великі запаси сировини та ресурсів, усього їх кількість налічує на суму в майже 1 млн. грн. До них належать: цукор, насіння зернових культур, добрива, паливо, запчастини, корми, біологічні активи (поголів'я тварин, сади, зерно та інше).

Ще однією важливою складовою операційної діяльності є в тому числі трудові ресурси. Загальна чисельність працівників компанії станом на 2022 р. складає – 970 осіб.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу за 2018 – 2022 рр. за допомогою діаграми, зображеної на рисунку 2.5.

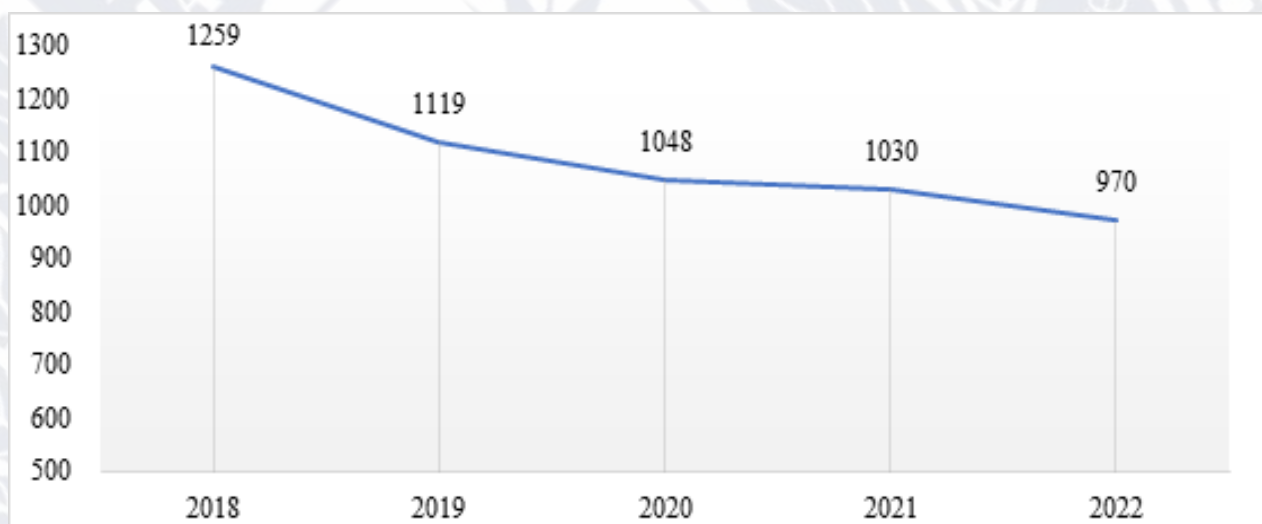


Рисунок 2.5 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2018-2022 роки

Можна зробити висновок, що протягом останніх 5 років в агрокомплексі спостерігається тенденція зменшення чисельності персоналу від 1259 осіб у 2018 р. – до 970 осіб у 2022 р., середня кількість зменшення персоналу за рік становить від 6% до 12,5%.

Така тенденція негативно впливає на діяльність підприємства, адже це спричиняє збільшення витрат на оплату праці та збільшення продуктивності праці працівників.

Таблиця 2.6 - Витрати на оплату праці ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»» у 2018-2022 рр.

Рік	Витрати (тис. грн.)	Зміни витрат (тис. грн.)	Темп приросту (%)
2018	89 790		
2019	103 078	13 288	14,80
2020	110 789	7 711	7,48
2021	153 988	43 199	38,99
2022	167 620	13 632	8,85

Найбільший ріст витрат на оплату праці за досліджувані роки відбувся у 2021 р., на 43 199 тис. грн. або майже 40%, найменші зміни цього показника відбулися у 2020 р. – 7 711 тис. грн. або 7,48%.

Проаналізуємо динаміку зміни середньомісячної заробітної плати на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за 2018 – 2022 рр. (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7 - Середня заробітна плата працівників ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» за місяць у 2018 – 2022 рр., грн.

Рік	Середня заробітна плата за місяць, грн.	Приріст середньої заробітної плати, %
2018	5 943,21	-
2019	7 676,35	29,16
2020	8 809,56	14,76
2021	12 458,58	41,42
2022	14 400,34	15,59

Середньомісячна заробітна плата на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2018-2022 рр. зростала з різними темпами, в 2022 році показник становив 14 400,34 грн., у 2021 році відбувся найбільший приріст заробітної плати за 2018 - 2022 рр., на 12 458,58 тис. грн. або 41,42%, найменше – у 2020 році (на 14,76 % порівняно із минулим роком).

Порівнюючи середню заробітну плату у Вінницькій області [14] із ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», можна зауважити, що показник даного підприємства у 2018-2020 рр. був дещо нижчим за показник по області.

У 2021 та 2022 рр. середня заробітнаа плата підприємства за місяць, становила більше за показник Вінницької області.

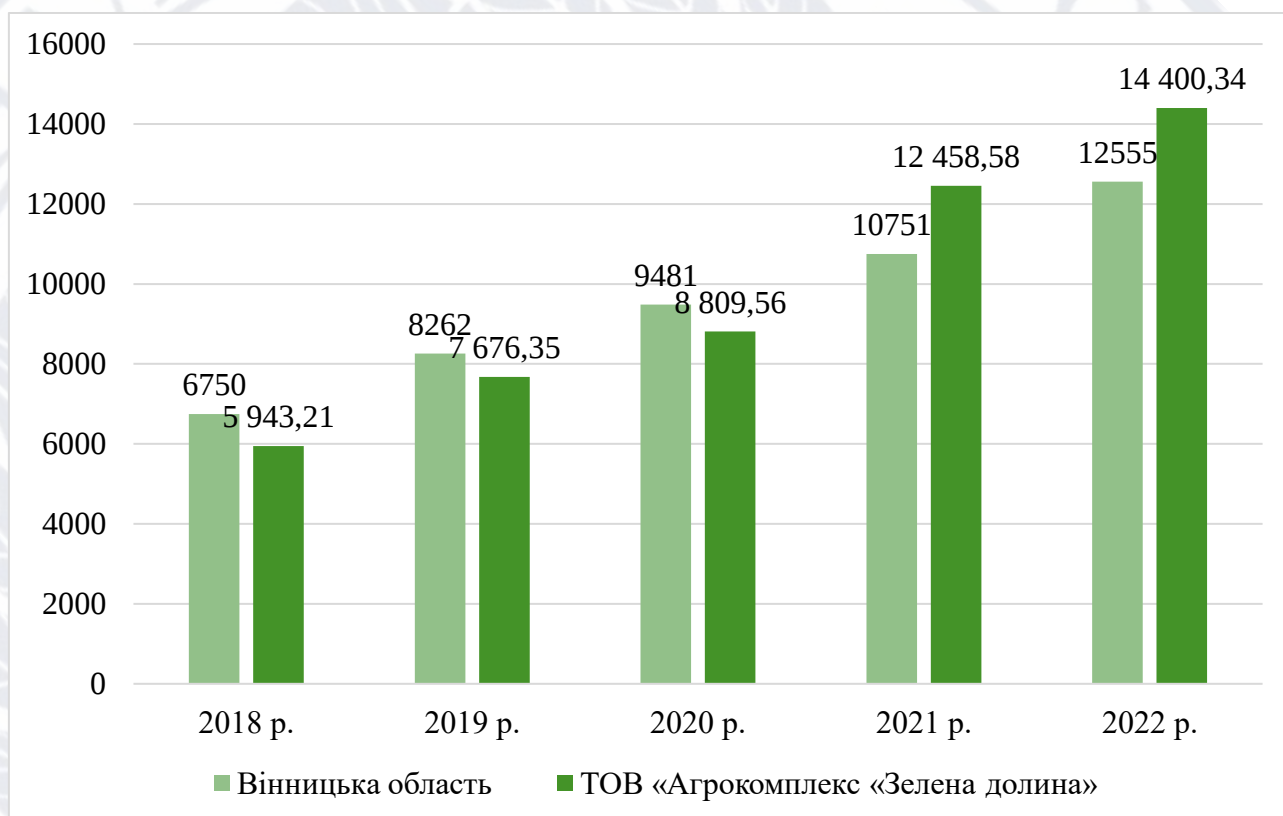


Рисунок 2.6 - Показники середньої заробітної плати на ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» та Вінницькій області

2.3 Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства

ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» має великий досвід у галузі рослинництва в тваринництва, високу позицію на ринку та позитивний імідж, що надає підприємству високу конкурентоспроможність, попри це підприємство зазнає в свої діяльності різноманітних ризиків, які впливають на його діяльність та прибутковість (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Ризики ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» та способи їх вирішення

Ризик	Сутність ризику	Рекомендації для запобігання
Погодні умови	Негативні погодні явища, такі як посухи, зливи, морози або град, значно впливають на врожайність та якість вирощуваних культур	Використання стійких культур, зрошення, моніторинг погодних умов, використання захисту для рослин, рослин біологічних ресурсів
Технологічні ризики	Зношення технологій, що може призвести до збитків та значних грошових вкладень для їх оновлення.	Необхідно проводити регулярне обслуговування ресурсів, оптимізувати навантаження та проводити моніторинг стану техніки.
Екологічні ризики	Високий ризик забруднення навколишнього середовища.	Дотримання екологічних стандартів, використання екологічно чистих технологій.
Політичні ризики	Війна, політичні зміни, міжнародні торговельні конфлікти можуть вплинути на доступ до ринків експорту.	Аналіз політичної ситуації, встановлення стосунків з урядовими структурами.
Фінансові ризики	Недостатність фінансування, зростання цін на сировину та зміни валютних курсів.	Планування фінансів, стратегії управління, аналіз і прогнозування ризиків.

Завдяки аналізу можливих ризиків, розробки та запровадження правильних дій, можна запобігти їх або скористатися ними, як можливостями.

Стан операційної системи має вагомий вплив на підприємство, його економічне та матеріальне становище, діяльність та конкурентоспроможність. Найкращим способом визначити стан діяльності підприємства, буде аналіз ефективності використання ресурсів підприємства (табл. 2.8).

Аналіз показників ефективності використання основних ресурсів ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» показав, що протягом 2020-2022 рр. показники мали нестабільне значення.

Таблиця 2.8 – Аналіз ефективності використання основних засобів
ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2020-2022 р., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Темпи росту, %
Чистий дохід	779625	1404456	1273203	63,3
Середньорічна вартість основних засобів	841434,5	1210517,5	936882	11,3
Фондовіддача	0,9	1,2	1,4	46,7
Фондоємність	1,1	0,9	0,7	-31,8
Фондоозброєність	802,9	1175,3	965,9	20,3
Чисельність	1048	1030	970	-7,4

У період 2020-2021 рр. відбувалося зростання показників, у 2021-2022 рр. – зниження. Такі зміни стосувались усіх показників, за виключенням фондовіддачі та чисельності працівників, дані показники мали тенденцію до спаду протягом трьох досліджуваних років.

1) Загальний темп приросту чистого доходу 63,3%, у 2022 р. порівняно із попереднім 2021 р. показник знизився 131 253 тис. грн.

2) Середньорічна вартість основних засобів у 2022 р. знизилась на 273 636 тис. грн.

3) Показник фондовіддачі зріс, загальний темп росту склав 46,7, що майже удвічі більше, ніж у 2020 р., що вказує на ефективне використання підприємством основних засобів.

4) Показник фондоємності у 2020-2022 рр. за темпами росту зменшився на 31,8%, що вказує на економію підприємством основних засобів.

5) Фондоозброєність підприємства у 2022 р. зменшилась за попередній на 209,4 тис. грн., це означає про зниження ефективності використання основних засобів.

6) Чисельність працівників за три роки зменшилась на 7,5%, що може вказувати на низький рівень мотивації персоналу та незадовільні умови праці.

Таблиця 2.9 – Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів
ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2020-2022 р., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	Темпи росту, %
Матеріальні затрати	341440	852949	621583	82,05
Матеріаловіддача	2,28	1,65	2,05	-10,29
Матеріалоємність	0,44	0,61	0,49	11,47
Чистий дохід	779625	1404456	1273203	63,31
Витрати на 1 грн. чистого доходу	0,86	0,73	0,81	-6,00
Собівартість реалізованої продукції	669967	1021139	1028483	53,51
Рентабельність	1,16	1,38	1,24	6,38

Отже, після проведеного дослідження показників ефективності матеріальних ресурсів можна зробити висновок, що стан підприємства у 2022 р. порівняно із 2021 р. був менш сприятливим, показники мали негативні значення та мали тенденцію до зменшення. Темп росту матеріальних затрат у зазначеному періоді складає 82,05%, темп росту матеріаловіддачі зменшився на 10,3%, матеріалоємності – у 2022 р. зменшився на 0,12.

Чистий дохід підприємства, теж був не стабільним за три роки, у 2020-2021 рр. показник зріс, у 2022 р. він знизився, на що могли вплинути несприятливі ринкові умови, зростання витрат та собівартість виробництва, яка зросла у 2022 р. порівняно із 2018 р. на 53,5%, що має несприятливий вплив на підприємство.

Загальний темп росту рентабельності становив 6,83%, проте за останній рік він зменшився на 0,14.

Для визначення причин даних коливань та змін ефективності операційної діяльності підприємства слід розглянути зовнішні та внутрішні чинники впливу, зокрема у 2022 році, який за аналізом показників виявився найбільш не простим для ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» :

- Зовнішні чинники: політична ситуація в Україні, початок повномасштабної війни, зміни в законодавстві, високий рівень інфляції в країні; зміни цін на споживчі матеріали, сировинну, тарифи, паливно-енергетичні ресурси;
- Внутрішні чинники: обсяг виробництва, кількість реалізованої продукції, цінова політика, рівень цін закупівлі товарів, величини витрат, конкурентоспроможність продукції.

Для Агрокомплексу «Зелена долина» важливо мати інформацію про зовнішні та внутрішні чинники, враховувати їх при розробці управлінських рішень та плануванні діяльності, тому що від цього залежить ефективність операційної діяльності та величина операційного прибутку.

Основні показники ефективності підприємству необхідно детально аналізувати, враховуючи перелічені чинники, проводити факторний аналіз, що дозволить визначити їх вплив на ефективність операційної діяльності та в подальшому враховувати це.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОКОМПЛЕКС «ЗЕЛЕНА ДОЛИНА»

3.1 Формування системи заходів вдосконалення операційної діяльності підприємства

Агропромислова галузь потребує вкладення значних ресурсів для свого розвитку та ефективного функціонування, серед них: фінанси, сільськогосподарська техніка, інфраструктура, кваліфіковані кадри, земельні та водні ресурси, тварини, насіння, добрива, засоби захисту рослин, корми для тварин та багато інших. Крім перерахованих ресурсів одним із головних є час. Дана галузь характеризується своїми часовими затратами, тривалістю операційного циклу, циклічністю та сезонністю.

Вибір та реалізація методів покращення операційної системи має здійснюватися обґрунтовано та послідовно, тому що структура аграрного підприємства об'єднує усі елементи та підрозділи в єдину залежну систему. Складнощі на одному із процесів будуть відбиватись на всіх інших та на підприємстві цілому.

Для мінімального впливу, в наслідок виникнення збоїв на підприємстві, потрібно мати резервні запаси, моніторити та контролювати роботу усіх підрозділів, провести навчання персоналу у разі виникнення збоїв, розробити план у разі збою роботи на основі можливих виникнених ситуацій.

Існує безліч підходів для покращення операційної діяльності підприємства, найбільш актуальними вони є у кризових періодах, які потребують мінімізації витрат і при цьому максимальної віддачі.

Проаналізувавши ефективність операційної діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» можна зазначити, що 2022 р. для підприємства був не простим, про це свідчить погіршення кожного з досліджених показників, порівняно із попереднім роком.

Раніше проаналізовані фінансові показники ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» також показали про погіршення стану у 2022 р., на це вказували зменшення доходів, прибутку та фінансового результату від операційної діяльності, збільшення собівартості продукції, фінансових витрат та витрат на збут.

Для покращення операційної діяльності підприємства, можна використати наступні методи.

Таблиця 3.1 – Методи вдосконалення операційної діяльності ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина»

Методи	Заходи для впровадження
Впровадження заходів для зменшення витрат підприємства	- застосування енергозощадливої техніки, двигунів, сонячних панелей; - автоматизація виробництва для збільшення швидкості та точності; - покращення логістичних шляхів; - перегляд постачальників, пошук вигідніших умов
Покращення кваліфікації персоналу, збільшення мотивації та зміни методів їх управління	- проведення тренінгів для працівників з питань сучасних агротехнологій, їх використання, технічного обслуговування обладнання; - програми обміну працівниками з іншими АПК для збільшення досвіду; - створення системи преміювання за виконані завдання та бонуси, гнучкий графік роботи, нагороди за досягнення; - залучення працівників до прийняття рішень
Зміна, удосконалення обладнання, автоматизація процесів	- аналіз та оцінка стану обладнання; - дослідження ринку сучасного обладнання; - встановлення автоматизованих систем; - впровадження енергозощадних технологій та обладнання
Розвиток інновацій	- впровадження сучасних агротехнологій; - розробка нових сортів і гібридів; - використання відновлюваних джерел енергії; - залучення інвестицій та грантів

Виходячи із ситуації ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» останніми роками, можна зазначити, що підприємству потрібно звернутися до вищевказаних методів та вжити відповідних заходів для покращення становища.

За допомогою них підприємство зможе покращити фінансовий стан, підвищити ефективність операційної діяльності та зменшити собівартість продукції.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо покращення управління операційною діяльністю підприємства

Однією з найбільш затратних галузей «Агрокомплексу «Зелена долина» є рослинництво, тому підприємству можна запропонувати зниження витрати на дану галузь. Структура видів витрат у рослинництві наведена на рисунку 3.1

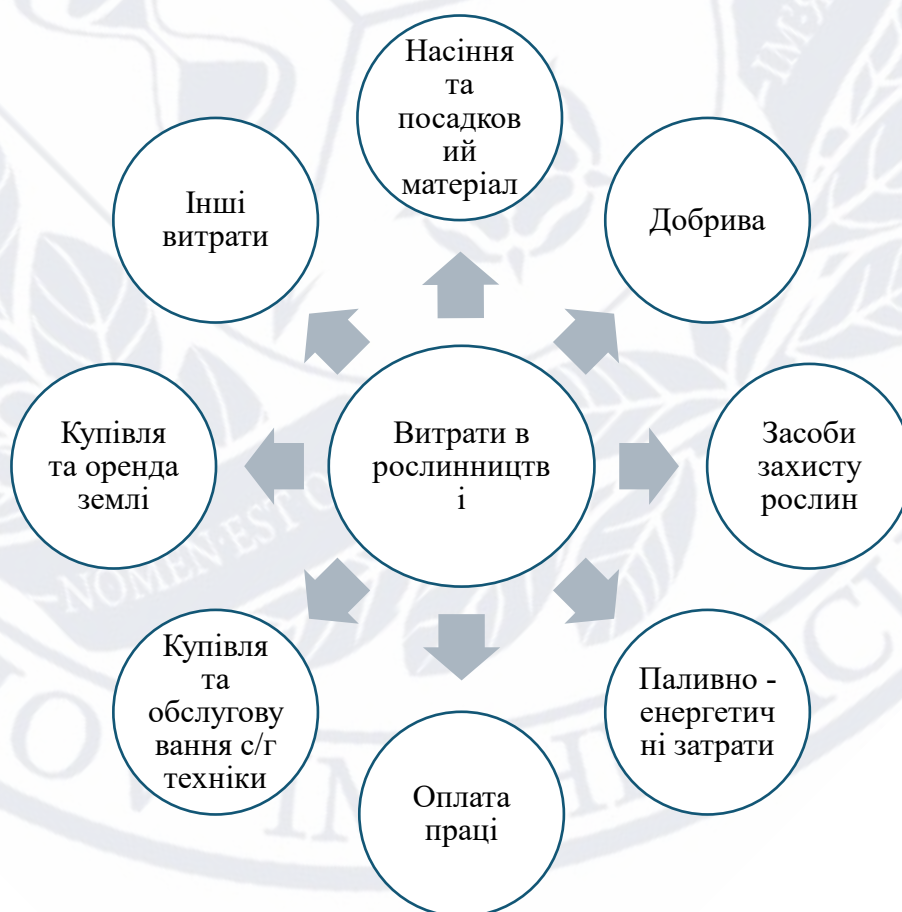


Рисунок 3.1 – Види витрат у рослинництві

Зростання собівартості рослинництва зумовлена підвищенням цін останніми роками усіх видів витрат. Тому для агрокомплексу буде актуальним підвищення ефективності операційної та зменшення собівартості виробництва, зокрема галузі рослинництва. Щоб досягти результатів підприємству необхідно підвищити врожайність сільськогосподарських культур та зменшувати витрати на їх вирощування.

Зниження собівартості рослинництва можна досягти за допомогою введення інноваційних технологій такі як:

1) Географічна інформаційна система (ГІС) – це система програмного забезпечення та засобів, призначена для фіксування даних щодо параметрів кожної із земельних ділянок. Інформація зберігається в базі даних із прикріпленими координатами ділянки, картою, фото, результатами проб та аналізів, внесених добрив, врожайності тощо.

2) No-Till або прямий посів – це сучасна система обробки земель, популярна у світовій практиці. Застосування системи допомагає зберегти цілісність структури ґрунту, із збереженням подрібнених залишків рослин із попереднього врожаю, відбувається прямий посів у прорізанні сівалкою землі. Це допомагає відновлювати та зберігати землі, зменшувати випаровування вологи, дозволяє не проводити попередній обробіток ґрунту, економити ресурси та витрати, проводити внесення добрив засобів для захисту, разом із посівом. Альтернативою прямого посіву також може бути Strip-til, яка передбачає обробку земель смугами, в який буде відбуватись посів.

3) Запровадження органічного землеробства за допомогою системи ANOG.

ANOG це – розроблений на основі принципів традиційного землеробства з урахуванням особливої системи використання добрив, поступово замінюючи їх на органічно-мінеральні, уникаючи використання гербіцидів. Система включає комплекс заходів, спрямованих на екологічно збалансоване і раціональне ведення сільського господарства, за допомогою природних органічних і

мінеральних ресурсів, відходів тваринництва та вторинної продукції рослинництва.

Раніше проаналізований склад витрат підприємства, дав змогу побачити, що найбільшу частку витрат займають матеріальні витрати, які впродовж досліджуваних років коливались: 2021 збільшились на 63 495 тис. грн., у 2022 р. - зменшились на 25 427 тис. грн.

Витрати на оплату праці, на соціальні заходи та інші операційні витрати з кожним роком стрімко зростали.

Щоб реалізувати запропоновані напрямки щодо зниження собівартості рослинництва необхідні значні вкладення коштів, для цього проведемо аналіз основних видів витрат.

Таблиця 3.2 – Структура прогнозованих витрат на реалізацію запропонованих методів

Види витрат	Обсяг (грн.)
Географічна інформаційна система (ГІС)	
Купівля інноваційної системи ГІС	3 500 000
Встановлення та налаштування програми	800 000
Оновлення ресурсів	1 500 000
Навчання персоналу	200 000
Обслуговування та підтримка	300 000
Всього інвестицій для реалізації	6 300 000
No-Till або прями́й посів	
Купівля техніки та обладнання	20 000 000
Витрати на навчання	500 000
Витрати на ресурси	2 500 000
Витрати на добрива	1 000 000
Всього інвестицій для реалізації	24 000 000
Система ANOG	
Витрати для придбання та оновлення обладнання	8 000 000
Витрати на органічні добрива та препарати	3 000 000
Навчання персоналу	200 000
Всього інвестицій для реалізації	11 200 000

Щоб дізнатися різницю між вартістю вихідних грошових потоків і вхідних надходжень за певний проміжок часу, необхідно розрахувати NPV - чисту поточну вартість запропонованих методів.

NPV можна знайти за формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1 + R)^t} \quad (3.1)$$

де: CF_t - грошовий потік у момент часу;

R - ставка дисконтування (10% або 0.10);

t - період часу.

Таблиця 3.3 – Розрахунок грошового потоку від інвестицій (кеш флоу) (грн.)

Метод	NPV	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4
ГІС	2 749 040	-4 300 000	1 900 000	2 362 000	2 628 200
No-Till	-2 929 258	-17 000 000	3 560 000	4 164 800	4 817 984
ANOG	-1 070 625	-7 200 000	1 360 000	1 752 400	2 180 116

Основні етапи розрахунку грошового потоку від інвестицій:

1. Метод ГІС:

Рік 1: Доходи: 2 000 000 грн

Витрати: 6 300 000 грн

Грошовий потік: 2 000 000 - 6 300 000 = -4 300 000 грн

Рік 2: Доходи: 2 200 000 грн

Витрати: 300 000 грн

Грошовий потік: 2 200 000 - 300 000 = 1 900 000 грн

Рік 3: Доходи: 2 662 000 грн

Витрати: 300 000 грн

Грошовий потік: 2 662 000 - 300 000 = 2 362 000 грн

Рік 4: Доходи: 2 928 200 грн

Витрати: 300 000 грн

Грошовий потік: 2 928 200 - 300 000 = 2 628 200 грн

2. Метод No-Till

Рік 1: Доходи: 7 000 000 грн

Витрати: 24 000 000 грн

Грошовий потік: $7\,000\,000 - 24\,000\,000 = -17\,000\,000$ грн

Рік 2: Доходи: 7 560 000 грн

Витрати: 4 000 000 грн

Грошовий потік: $7\,560\,000 - 4\,000\,000 = 3\,560\,000$ грн

Рік 3: Доходи: 8 164 800 грн

Витрати: 4 000 000 грн

Грошовий потік: $8\,164\,800 - 4\,000\,000 = 4\,164\,800$ грн

Рік 4: Доходи: 8 817 984 грн

Витрати: 4 000 000 грн

Грошовий потік: $8\,817\,984 - 4\,000\,000 = 4\,817\,984$ грн

3. Метод ANOG

Рік 1: Доходи: 4 000 000 грн

Витрати: 11 200 000 грн

Грошовий потік: $4\,000\,000 - 11\,200\,000 = -7\,200\,000$ грн

Рік 2: Доходи: 4 360 000 грн

Витрати: 3 000 000 грн

Грошовий потік: $4\,360\,000 - 3\,000\,000 = 1\,360\,000$ грн

Рік 3: Доходи: 4 752 400 грн

Витрати: 3 000 000 грн

Грошовий потік: $4\,752\,400 - 3\,000\,000 = 1\,752\,400$ грн

Рік 4: Доходи: 5 180 116 грн

Витрати: 3 000 000 грн

Грошовий потік: $5\,180\,116 - 3\,000\,000 = 2\,180\,116$ грн

Розрахунок чистого приведенного доходу (NPV) був виконаний за формулою 3.1:

1. Метод GIS:

$$NPV = \left(\frac{-4\,300\,000}{1,10} \right)^1 + \left(\frac{1\,900\,000}{1,10} \right)^2 + \left(\frac{2\,362\,000}{1,10} \right)^3 + \left(\frac{2\,628\,200}{1,10} \right)^4$$

$$= 2\,749\,040,37$$

2. Метод No-Till:

$$NPV = \left(\frac{-17\,000\,000}{1,10} \right)^1 + \left(\frac{3\,560\,000}{1,10} \right)^2 + \left(\frac{4\,164\,800}{1,10} \right)^3 + \left(\frac{4\,817\,984}{1,10} \right)^4$$

$$= -2\,929\,258,66$$

3. Метод ANOG:

$$NPV = \left(\frac{-7\,200\,000}{1,10} \right)^1 + \left(\frac{1\,360\,000}{1,10} \right)^2 + \left(\frac{1\,752\,400}{1,10} \right)^3 + \left(\frac{2\,180\,116}{1,10} \right)^4$$

$$= -1\,070\,625,23$$

Також, для визначення найкращого методу необхідно розрахувати показник рентабельності інвестицій (IRR) та їх термін окупності (таблиця 3.5)

Таблиця 3.5 – Розрахунок рентабельності інвестицій (IRR) та терміну окупності інвестицій

Метод	IRR (%)	Рік 1 (грн)	Рік 2 (грн)	Рік 3 (грн)	Рік 4 (грн)	Рік 5 (грн)
GIS	35,30%	-4 300 000	-2 400 000	- 280 000	2 082 000	-
No-Till	2,31%	-17 000 000	-13 440 000	-9 275 200	-4 457 216	1 066 206
ANOG	3,61%	-7 200 000	-5 840 000	-4 087 600	-1 907 484	737 842

Внутрішня норма рентабельності (IRR) розраховується за допомогою формули:

$$IRR = \frac{NPV}{I} * 100 \quad (3.2)$$

де NPV – чиста поточна вартість грошових надходжень;

I – інвестиції в даний проект.

1. Метод GIS:

IRR для GIS становить 35,30%, термін окупності:

Рік 1: -4 300 000 грн

Рік 2: -4 300 000 + 1 900 000 = -2 400 000 грн

Рік 3: $-2\,400\,000 + 2\,120\,000 = -280\,000$ грн

Рік 4: $-280\,000 + 2\,362\,000 = 2\,082\,000$ грн (грошовий потік стає позитивним)

Термін окупності: 4 роки.

2. Метод No-Till

IRR для No-Till – 2,31%, термін окупності:

Рік 1: -17 000 000 грн

Рік 2: $-17\,000\,000 + 3\,560\,000 = -13\,440\,000$ грн

Рік 3: $-13\,440\,000 + 4\,164\,800 = -9\,275\,200$ грн

Рік 4: $-9\,275\,200 + 4\,817\,984 = -4\,457\,216$ грн

Рік 5: $-4\,457\,216 + 5\,523\,422 = 1\,066\,206$ грн (грошовий потік стає позитивним)

3. Метод ANOG

IRR для ANOG становить 3.61%, термін окупності:

Рік 1: -7 200 000 грн

Рік 2: $-7\,200\,000 + 1\,360\,000 = -5\,840\,000$ грн

Рік 3: $-5\,840\,000 + 1\,752\,400 = -4\,087\,600$ грн

Рік 4: $-4\,087\,600 + 2\,180\,116 = -1\,907\,484$ грн

Рік 5: $-1\,907\,484 + 2\,645\,326 = 737\,842$ грн (грошовий потік стає позитивним)

Термін окупності: 5 років.

Отже, з урахуванням результатів проведеної оцінки доцільності введення запропонованих методів, а саме: географічної інформаційної системи (ГІС), No-Till та ANOG, можна зробити висновки.

За найменш короткий період окупиться – географічна інформаційна система, цей метод виявився найменш затратним та найбільш рентабельним, тому метод ГІС виявився найефективнішим методом для зменшення витрат та покращення ефективності галузі рослинництва.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної роботи було розглянуто сутність поняття операційної діяльності підприємства, з точки зору різних дослідників - І. Бабія та Г. Капіноса, А. Бланка та В. Василенка, В.М. Гриньова та М.Ю. Явдак. Було наведено чотири підходи та методи управління операційною діяльністю, серед яких: метод витрат, продуктивності, вирішення проблем, метод сервісу, регулярного управління та здійснення проєктів.

Розглянуто операційну систему підприємства, яка складається з трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, планування і контролю та забезпечувальної підсистеми. Було визначено їх залежність та важливу роль для діяльності підприємства.

Досліджено особливості операційної діяльності, які визначають специфіку управління даної галузі та чинники впливу на агропромислові підприємства (геологічні, кліматичні, біологічні та екологічні).

Проведено дослідження загальних даних ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», який вважається одним із найбільших виробничих комплексів у Вінницькій області. Визначено, що основною діяльністю підприємства є вирощування цукрових буряків, кукурудзи, пшениці, ячменю, соняшника, сої та інших культур.

До складу підприємства входять: значна кількість земельних ресурсів, цукровий завод, хлібоприймальне підприємство, комбікормовий цех, тваринницькі комплекси, племінний завод та інші структури.

Було проведено аналіз операційної структури підприємства та визначено, що організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, на чолі стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються фінансовий та комерційний директор, заступник з питань агротехнологій та директори виробничих підрозділів.

Зроблено аналіз операційної діяльності та розглянуто схему операційної системи ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина». Було проаналізовані показники

обсягу виробленої продукції за 2020-2022 рр., результати аналізу показали, що що на підприємстві рослинництво є домінуючою галуззю.

Розглянуто структуру та кількість основних засобів підприємства, операційних витрат, показників фінансового результату та ефективності використання ресурсів, що дало змогу побачити, що підприємство у 2020 - 2022 рр. здійснювало прибуткову діяльність, проте деякі показники були нестабільними, у 2021 вони зростали, у 2022 – зменшувались, на що впливали різні види внутрішніх та зовнішніх чинників.

Після проведеного аналізу ефективності операційної діяльності, було запропоновано ряд можливих напрямків для її покращення. Основними методами для зниження витрат рослинництва та покращення ефективності виробництва цієї галузі обрано: географічну інформаційну систему (ГІС), No-Till та європейська система ANOG, кожна з яких має ряд переваг.

Виконаний прогноз впровадження даних методів, показав, що найбільш ефективним методом виявилась ГІС, термін окупності якого – 4 роки, сума необхідних інвестицій – 6 300 000 грн., що вказує на ефективність даного методу для покращення галузі рослинництва ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інформаційно-правова система LIGA:ZAKON URL: <https://ips.ligazakon.net/document/REG3690?an=>
2. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 352 с.
3. Гриньова В.М., Явдак М.Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с. URL: www.repository.hneu.edu.ua
4. Осаволюк Т.В., Таранич О.В. Складові ефективного управління операційним менеджментом агропромислового підприємства. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. Випуск 16 Том 1. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. Вип. 16. Т. 1. с. 106-110. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/issue/view/522>
5. Гринько Т. В., Головка Д. Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern Economics*, 2018. № 11. С. 51–57.
6. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник ужгородського університету*. Серія «Економіка», Ужгород, 2011. Вип. 32. С. 130-136.
7. Щеглова О.Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 186–190.
8. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 2021. № 1 (23), т. 2. С. 94–98.
9. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене, 2002. 624 с.
10. Мазур К.В., Кубай О.Г.. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.

11. Кобилянська О.М. Ризик як економічна категорія та його особливості в аграрному виробництві. *Економіка АПК*. 2008. № 1. С. 140—145.
12. Каменський А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання. К.: Козаки, 2002. 120 с.
13. Ванькович Д.В. Оцінка невизначеності ризику в системі управління фінансовими ресурсами промислових підприємств. *Фінанси України*. 2001. №9. С. 79—83.
14. Сайт міністерства фінансів України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/>
15. Костишина О.Я. Фактори формування операційного прибутку підприємств. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2006. № 3. Т. 2. С. 167—174.
16. Мазур А.О., Кириченко С.О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6. С. 253—258.
17. Витрати на виробництво продукції в сільському господарстві в сільськогосподарських підприємствах за 2016 рік : статистичний бюлетень. К.: Державна служба статистики України, 2017. 26 с.
18. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2014 рік : статистичний бюлетень. К. : Державна служба статистики України, 2015. 85 с.
19. Латинін Н.Д. Показники ефективності сільськогосподарського виробництва в економічному аналізі. *Науковий вісник наук*. 2011. №43 С. 165-170.
20. Буреннікова Н.В., Зелінська О.В., Ушкаленко І.М., Буренніков Ю.Ю. Оптимізаційні методи та моделі: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2019. 121 с.

21. Шквиря Н. О. Стан та особливості стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 16. С. 549–553
22. Гуцаленко Л.В, Колеснікова О.М., Лепетан І.М., Марчук У.О., Мельянова Л.В. Управлінський облік: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 370 с.
23. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної і практичної літератури, 2020. 190 с.
24. Маркіна І. А., Помаз О.М, Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.
25. Отенко І.П., Порожняк О.О. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
26. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз господарської діяльності: підручник. К. КНЕУ, 2016. 629 с.
27. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020.
28. Єсель Г.В. Розвиток інтеграційних процесів у аграрному секторі Вінницької області. Вінниця 2013
29. Агросправочник online URL:
<http://www.4sg.com.ua/orgcatalog.php?r=312>
30. Аналітичні матеріали та статті з менеджменту. URL:
<http://www.management.com.ua>
31. База даних SMIDA. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/32721857>
32. Бізнес та менеджмент. URL: <http://www.business.com>
33. Головний сайт про агробізнес. URL:
<https://latifundist.com/kompanii/158-zelenaya-dolina>
34. Головний сайт ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина». URL:
<https://www.akzd.com.ua/page/activities/grain>

35. Онлайн видавництво i-vin.info URL: <https://i-vin.info/news/pracyuyemo-dlya-nashoyi-peremogi-nad-vorogom--vinnickiy-agrariy--4757.html>
36. Онлайн-асистент KURKUL URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/517-top-20-fermerskih-gospodarstv-vinnichchini>
37. Опендатабот — сервіс моніторингу реєстраційних даних URL: <https://opendatabot.ua/c/32721857>
38. Система даних YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15837037>
39. Фінансовий аналітик-сервіс. URL: www.fas.com.ua
40. EOS Data Analytics. URL: <https://eos.com/uk/blog/suchasni-tekhnohii-v-silskomu-hospodarstvi/>
41. SuperAgronom.com URL: <https://superagronom.com/slovnik-agronoma/sistema-nulovogo-obrobitku-gruntu-no-till-id20489>
42. Таранич О.В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*: Збірник наукових праць. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. Вип. 4 (40). С. 143-153.
43. Таранич О.В., Іжаківська Я.А. Використання інтегрованих показників ефективності в управлінні фармацевтичними компаніями в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57.
44. Таранич О.В., Нечипорук А.А. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*, 2023 Вип. 56.

ДОДАТКИ

Додаток А

Набір операцій ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина», необхідних для перетворення вхідних складових у готовий продукт

Галузь	«Входи»	Операції	«Виходи»
Рослинництво	Насіння зернових культур, добрива, працівники підприємства, землі, сільгосподарська техніка	Посів зернових культур, та їх переробка, обробка ґрунту, полив, догляд за рослинами, збір врожаю.	Виходи: пшениця, ячмінь, цукровий буряк, кукурудза, соняшник, соя.
Тваринництво	Тварини (ВРХ, свині, вівці), корми, вода, працівники, механізація.	Розплід та догляд за тваринами, годівля, доїння (для молочного скотарства), утримання свиней, вирощування м'яса.	Молоко та молочні продукти, м'ясо, шкіра, добрива.
Виробництво цукру	Цукровий буряк, вода, завод із переробки цукрового буряка, енергія, працівники, обладнання для переробки.	Очищення буряка, виробництво цукрового соку, концентрація та кристалізація цукру.	Цукор білий кристалічний I-III категорій, цукроза для шампанського, а також супутні продукти: меляса, жом, вапно.
Зберігання зерна	Зерно, праця працівників, елеватор, сховища для зберігання, обладнання.	Приймання, сортування, очищення, зберігання зерна.	Зерно для подальшого використання або продажу
Виробництво комбікорму	Рослинні продукти та інша сировина, добавки (вітаміни, мінерали), праця працівників, обладнання.	Переробка рослинних продуктів, додавання добавок, суміш із стандартизацією, упакування.	Готовий комбікорм для тварин.

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2020 р.

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2021	01	01
32721857		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Агрокомплекс "Зелена долина"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	779 625	835 862
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(889 967)	(793 804)
Валовий :			
прибуток	2090	109 658	42 058
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	94 614	104 322
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	70 191	63 619
Дохід від первісного визнання біологічних активів і с/г продукції	2122	8 021	5 851
Адміністративні витрати	2130	(39 290)	(38 790)
Витрати на збут	2150	(4 758)	(5 701)
Інші операційні витрати	2180	(25 676)	(39 462)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	1 625	(13 815)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(1 625)	(2 955)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	134 558	62 427
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	4 991	2 342
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(100 149)	(62 665)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(2 423)	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	36 977	2 104
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	36 977	2 104
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	36 977	2 104

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	341 440	467 352
Витрати на оплату праці	2505	135 324	133 648
Відрахування на соціальні заходи	2510	28 692	28 292
Амортизація	2515	86 185	81 550
Інші операційні витрати	2520	89 525	166 915
Разом	2550	679 166	877 757

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Мороз Ю.А.

Вишня О.В.

ДОДАТОК В

Звіт про фінансові результати ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2021 р.

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2022	01	01
32721857		

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Агрокомплекс "Зелена
долина"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 404 456	779 625
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 021 139)	(669 967)
Валовий :			
прибуток	2090	383 317	109 658
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	366 383	94 614
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	351 649	70 191
Дохід від первісного визнання біологічних активів і с/г продукції	2122	5 849	8 021
Адміністративні витрати	2130	(56 528)	(39 280)
Витрати на збут	2150	(7 249)	(4 758)
Інші операційні витрати	2180	(30 030)	(25 676)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(602)	1 625
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(2)	(1 625)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	655 893	134 558
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	13 817	4 991
Інші доходи	2240	3 004	-
Фінансові витрати	2250	(122 030)	(100 149)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(9 624)	(2 423)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	541 060	36 977
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	541 060	36 977
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	68 875	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	68 875	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	68 875	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	609 935	36 977

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	852 949	341 440
Витрати на оплату праці	2505	198 819	135 324
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 249	26 692
Амортизація	2515	109 957	86 185
Інші операційні витрати	2520	132 795	89 525
Разом	2550	1 332 769	679 166

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2680	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



Мороз Ю.А.

Вишня О.В.

ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати ТОВ «Агрокомплекс «Зелена долина» у 2022 р.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Агрокомплекс "Зелена долина" (найменування)

Дата (рік, місяць, число) 2023 01 01

за СДРІСУ

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 273 203	1 404 456
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 028 483)	(1 021 139)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	244 720	383 317
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	83 401	366 383
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	69 147	357 498
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(47 807)	(56 528)
Витрати на збут	2150	(11 765)	(7 249)
Інші операційні витрати	2180	(83 772)	(30 029)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	184 777	655 894
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	5 600	13 817
Інші доходи	2240	3 500	3 004
у тому числі:	2241	-	-

І продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	8 688	541 060
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	8 688	541 060
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	309 204	68 875
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	309 204	68 875
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	309 204	68 875
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	317 892	609 935

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	621 583	852 949
Витрати на оплату праці	2505	224 246	198 819
Відрахування на соціальні заходи	2510	44 184	38 249
Амортизація	2515	124 880	114 280
Інші операційні витрати	2520	163 237	132 795
Разом	2550	1 178 130	1 337 092

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-