



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Артеменко Аліна Олександрівна

## **ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРОХОЛДІНГУ**

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття  
ступеня вищої освіти магістр  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:  
канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:  
канд. екон. наук, доцент Черненко К. П.

Миколаїв 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРОХОЛДИНГУ .....	6
1.1. Сутність оперативного управління виробничими процесами в аграрному секторі .....	6
1.2. Характеристика елементів системи управління виробничими процесами в агрохолдингу .....	13
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ .....	25
2.1. Роль та значення планування в процесі оперативного управління .....	25
2.2. Методологічні засади оцінки впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на оперативне управління .....	33
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРОХОЛДИНГУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ СП «НІБУЛОН») .....	44
3.1. Організаційно-економічна характеристика агрохолдингу .....	44
3.2. Оцінка стану оперативного управління виробничими процесами ТОВ СП «Нібулон» .....	51
РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРОХОЛДИНГУ .....	67
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток ринкових відносин та посилення конкурентної боротьби за ринки збуту сільськогосподарської продукції потребує від керівництва аграрних суб'єктів господарювання та від галузі загалом застосування сучасних підходів до вдосконалення процесів оперативного управління та покращення виробничих процесів.

Сучасний процес оперативного управління агропромисловим сектором багато в чому відстає від організаційних засад його організації за розвиненими країнами. Дедалі більш визначальним стає формування механізму оперативного управління та шляхів удосконалення виробничих процесів в аграрному секторі. Такий механізм має бути орієнтованим на швидке реагування змін внутрішнього та зовнішнього середовища та ефективне регулювання господарських процесів.

Питанню оперативного управління та шляхів удосконалення виробничих процесів на сільськогосподарських підприємствах присвячено праці наступних науковців: М.Г. Афанасьєва, О.Ю. Бочко, В.В. Кузяк, Н.Р. Стасюк, О.О. Коняхіна, Н.В. Гой, Т. Дідоренко, І.Є. Афанасьєв, І. Белова та інших.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад та розробка рекомендацій щодо удосконалення оперативного управління виробничими процесами в агрохолдингу.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розкрити сутність оперативного управління виробничими процесами в аграрному секторі;
- надати характеристику елементів системи управління виробничими процесами в агрохолдингу;
- розглянути роль та значення планування в процесі оперативного управління;

- вивчити методологічні засади оцінки впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на оперативне управління;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити стан оперативного управління виробничих процесів ТОВ «Нібулон»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення оперативного управління виробничими процесами.

Об'єктом дослідження є процес оперативного управління виробничими процесами в агрохолдингу. Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та практичні аспекти оперативного управління виробничими процесами в агрохолдингу.

Методи дослідження. У магістерській роботі було використано комплекс методів дослідження, а саме: індукції та дедукції (при розгляді теоретичних засад оперативного управління виробничими процесами в агрохолдингу); узагальнення (при вивченні методологічних аспектів оперативного управління виробничими процесами в аграрному секторі); групування, аналізу, синтезу (в процесі аналізу стану оперативного управління виробничими процесами ТОВ СП «Нібулон»); системний, функціональний (при розробці рекомендацій щодо удосконалення оперативного управління виробничими процесами в агрохолдингу).

Інформаційною базою дослідження є підручники, посібники, статті з періодичних фахових видань, інтернет-ресурси, фінансова, податкова та статистична звітність досліджуваного підприємства.

Основні результати, що відображають наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

*удосконалено:*

- методичні засади оцінки впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на оперативне управління виробничими процесами за рахунок врахування особливостей функціонування та розвитку агрохолдингів та класифікації його компонентів (до основних компонентів внутрішнього

середовища віднесено: засоби виробництва, земельний банк, будівлі та споруди, матеріальні та фінансові ресурси, управлінський процес, стратегічна орієнтація персоналу, професійний рівень, рівень корпоративної культури; до основних факторів впливу зовнішнього середовища віднесено: економічні, політичні, соціально-демографічні, географічні);

*дістали подальшого розвитку:*

– уточнення змісту низки основних понять, зокрема: під оперативним управлінням виробничими процесами варто розуміти цілеспрямовану сукупність управлінських заходів, які сприяють належній організації безперебійної роботи виробничих систем, оптимізації планових заходів, виконання завдань, котрі ґрунтуються на достовірних даних відносно стану процесу та виробничого об'єкта;

– рекомендації щодо удосконалення оперативного управління виробничими процесами в агрохолдингу, вони передбачають запровадження служби та системи внутрішнього аудиту, поліпшення методології аналізу системи управління виробничими процесами.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення оперативного управління виробничими процесами в агрохолдингу.

За результатами магістерського дослідження було підготовлено та надруковано наукові статті на тему: «Теоретичні засади оперативного управління виробничими процесами в сільськогосподарських організаціях» (січень 2024 р.) та «Аналіз стану оперативного управління агрохолдингу "Нібулон"» (лютий 2024 р.).

*Структура роботи.* Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 96 сторінок набраного тексту. Дослідження містить 11 таблиць, 21 рисунок, 3 додатків, список використаних джерел з 52 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРОХОЛДІНГУ

### 1.1. Сутність оперативного управління виробничими процесами в аграрному секторі

Чинним законодавством України не наведено визначення оперативного управління. Однак, Господарським Кодексом України у ст. 65 розкрито загальні положення та особливості управління суб'єктом господарювання здійснюється відповідно до чинних установчих документів у безпосередньому поєднанні прав власника відносно використання власного майна та участі в процесі управління колективом підприємства [10]. В економічному словнику оперативне управління підприємством, під виглядом сукупності методів та прийомів керівництва трудовим колективом, загальною сукупністю ланок підприємства для організації та координації їхньої діяльності у виробничому процесі [49]. Великий тлумачний словник трактує оперативне управління виробничими процесами як управління поточними діями.

В сучасних наукових джерелах оперативне управління виробничими процесами розглядається через призму дискусійних трактувань, розглянемо їх за допомогою таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

#### Трактування оперативного управління виробничими процесами

№	Автор	Визначення
1	Д. Хан	Розглядає оперативне управління через призму стратегічного, оснований на принципі управління за результатами та цілями. В загальному автор визначає систему оперативного управління під виглядом багатоступеневого процесу узгодження цілей в розрізі показників результативності за періодами та центрами прибутку. У відповідності до зазначеного, автор вважає, що основним інструментом оперативного управління показник виробничого результату, що визначається під виглядом різниці між виручкою від реалізації і витратами.

## Продовж. табл. 1.1

2	А.І. Ільїна та Л.М. Синиця	Оперативне управління виробничими процесами розглядають, перш за все через функції, пов'язані з ціннісною діяльністю підприємств через призму усіх його складових елементів
3	Такрасюк Г.М. та Шваб Л.І.	Розглядають оперативне управління через планування як основу для прийняття управлінських рішень. Автори наголошують на тому, що для ефективності оперативного управління варто використовувати перевірені практикою результативні інструменти.
4	Зайцев Н.Л.	Оперативне управління виробничими процесами визначає через забезпечення своєчасності виконання запланованих дій через практичне використання оперативно-календарних планів відносно кожного виробничого підрозділу чи робочого місця.
5	Дубровіна І.А.	Характеризуючи поняття оперативного управління автор відносить до нього наступні процеси: ремонт, виробництво, транспортування, а також ресурси (трудові ресурси, сировина та матеріали, праця, потужність суб'єкта господарювання).
6	Гой Н.	Оперативним управлінням на підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції вважають систему методів управління, техніко-економічних розрахунків, які спрямовані на конкретизацію поточних планів та прогнозів спрямованих на кожного виконавця та контроль поточної позиції підприємства з безпосереднім врахуванням окремих особливостей переробки продукції (мається на увазі обмежений термін зберігання сировини та готової продукції).

Узагальнено автором на основі джерела: [8]

Під операційною системою аграрного підприємства варто розуміти предмети праці та засоби виробництва, виробничі технології та персонал, які націлені на перетворення предметів праці. Розглянемо елементи операційної системи аграрного підприємства (рис. 1.1).

Таким чином, під оперативним управлінням аграрних підприємств варто розуміти цілеспрямовану сукупність управлінських заходів, які сприяють належній організації безперебійної роботи виробничих систем, оптимізації планових заходів, виконання завдань, котрі ґрунтуються на справжніх даних відносно стану процесу та виробничого об'єкта.



Рис. 1.1. Характеристика елементів операційної системи аграрного підприємства

Джерело: [9]

Система оперативного управління на аграрному підприємстві формується у повній відповідності до організаційної структури управління.

Метою оперативного управління виробничими процесами є стала підтримка стійкого функціонування виробничої системи з метою повноцінного досягнення запланованих заходів. Таким чином, досягненню мети оперативного управління передують формування організаційних, технічних та економічних передумов, які б сприяли підтримці працездатності та стійкості основних елементів систем виробництва та управління [1, с. 72].

До основних завдань оперативного управління виробничими процесами в аграрному підприємстві варто віднести:

1. Організацію контролю відносно виконання робіт, котрі формуються на основі оперативної вхідної інформації відносно стану поточного виробничого процесу і виробничих об'єктів.

2. Організація оперативного аналізу на основі попередньо отриманих



результатів, встановлених причин відхилень від попереднього плану та прийняття управлінських рішень щодо коригування на майбутню перспективу.

3. Формування та організація контролю відносно планів-графіків з врахуванням ймовірних змін.

4. Оптимізація розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, а також виробничого прогнозування [23].

Значна кількість науковців виділяють ефективність оперативного управління виробничими процесами аграрних підприємств через призму взаємо узгоджувальних функцій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Характеристика оперативного управління через призму функцій  
Сформовано автором на основі джерела: [26]

Функція маркетингової системи, аналогічно як функція прогнозування являються своєрідною основою для оперативного управління та підґрунтям для оперативного планування, даючи змогу врахувати вплив факторів зовнішнього середовища на господарську діяльність суб'єкта господарювання. За сучасних умов прогнозування варто розглядати в тісному взаємозв'язку з маркетинговими інструментами та в частині просування товарів на ринках

збуту. Індикатором ефективності роботи є обсяги продажу, у свою чергу організація збуту абсолютно неможлива без продуманої маркетингової стратегії.

Також важливою функцією оперативного управління виробничими процесами являється оперативне планування, котре дає змогу конкретизувати асортиментні обсяги продукції, формування оптимальних графіків праці, та поточних завдань відносно окремих підрозділів суб'єкта господарювання. Під сучасними методами управління варто розуміти, що система оперативного планування виробництва це група пов'язаних між собою короткострокових планів та графіків оперативного управління виробничими процесами разом із поточною діяльністю, маючи ціль досягнення оптимальних результатів.

Обрання системи оперативного планування в ринкових умовах визначається в основному за допомогою діагностування попиту на продукцію, плановими показниками та витратами, організаційною структурою суб'єкта господарювання.

Організація як функція оперативного планування сприяє реалізації практичних планів, фундаментом яких є прийняття управлінських рішень, мається на увазі: визначення їх організаційних елементів та функцій, підтримка взаємозв'язків та підпорядкованість в процесі формування структури об'єкту управління, інформаційне і технічне забезпечення. Організація оперативного управління має на меті формування умов для досягнення цілей на протязі певного періоду часу за мінімальних затрат виробничих ресурсів, що безпосередньо стосується кожної управлінської функції.

Функція нормування являється процесом формування і встановлення технічно обґрунтованих норм та нормативів, що застосовуються в процесі оперативного управління виробничим процесом. Дана функція безпосередньо впливає на діяльність суб'єкта господарювання через регламентацію норм виробничих завдань, рівномірності та ритмічності виробничого процесу. Проводиться визначення норми часу, виробітку, чисельності, котрі є

підставою розрахунку календарно-планових нормативів (обсягів заготівлі сировини, обсягів виготовлення продукції, обсягів реалізації продукції) котрі становлять основу для організації оперативного планування [16].

Функція координації спрямована на забезпечення узгодженої та злагодженої роботи допоміжних, виробничих підрозділів для досягнення оперативних завдань. Реалізація даної функції передбачена у формі впливу на первинні ланки трудових ресурсів, які безпосередньо задіяні у виробничому процесі та в структурі його обслуговування. Основою зазначеного прийнято вважати оперативний аналіз, що дає змогу провести моніторинг діяльності суб'єкта господарювання.

Функція мотивації передбачає організаційний вплив на працівника під виглядом матеріальної чи моральної стимуляції. На основі застосування ефективних інструментів мотивації відбувається підвищення результативності усієї системи оперативного управління.

Функція оперативного контролю реалізується за допомогою впливу через облік та аналіз виробничої діяльності та їх донесення до керівників прийняття управлінських рішень. [8].

Проведемо узагальнення зазначених функцій в контексті впливу на виробничі процеси (рис. 1.3).

Процес виробництва сільськогосподарської продукції передбачає обробіток початкової сировини (сільськогосподарських угідь, посадкового матеріалу, води та не кормових матеріалів) людьми, тваринами, машинами та обладнанням, в наслідок чого отримується готова продукція у вигляді молодняка тварин чи птиці, молока, яєць, вовни, м'яса.

Враховуючи вище зазначене, під виробничим процесом в сільському господарстві варто розуміти різноманітну сукупність технологічних впливів (хімічних, біологічних, фізіологічних), котрі реалізуються в певній послідовності з метою отримання продукту певної якості.

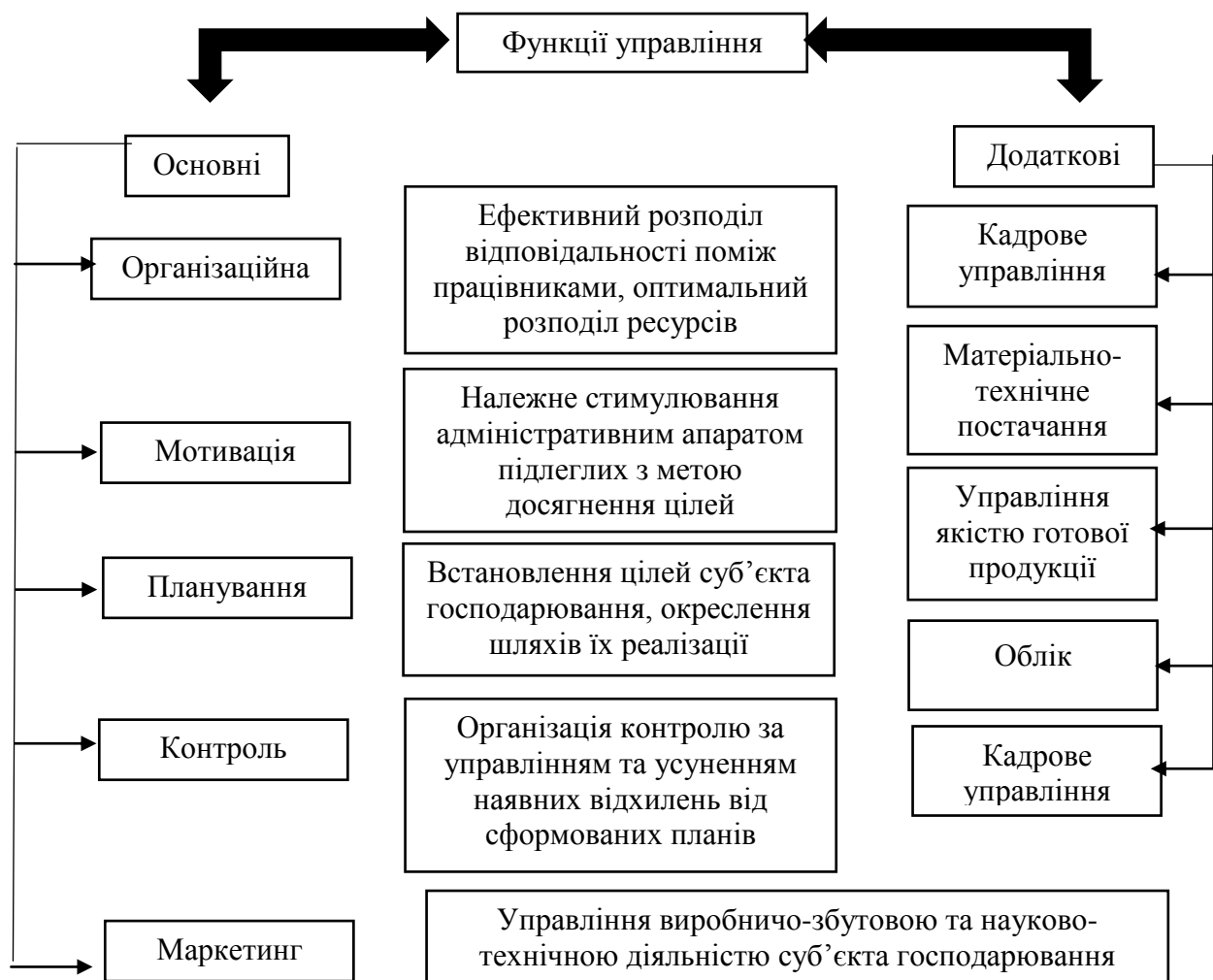


Рис. 1.3. Взаємозв'язок основних та додаткових функцій оперативного управління на діяльність суб'єкта господарювання

Сформовано автором на основі джерела: [26]

Розглянемо характеристику виробничих процесів у сільськогосподарському виробництві за допомогою таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика виробничих процесів у сільськогосподарському виробництві

№ з/п	Напрямок	Процес
<b>Тваринництво</b>		
1	Водозабезпечення	- забір води із джерела; - доставка води; - розподіл води
2	Годівля	- кормовиробництво; - кормоприготування; - роздавання кормів; - очищення годівниць

Продовж. табл. 1.2

3	Формування мікроклімату	- забезпечення повітрообміну; - регулювання температурного режиму; - освітлення
4	Прибирання гною	- внесення підстилки; - видалення гною; - утилізація гною
5	Отримання основної продукції	- доїння тварин; - збирання яєць; - стрижка овець; - вичісування пуху; - первинна обробка молока; - очищення і сортування яєць
Рослинництво		
1	Обробіток ґрунту	- оранка; - культивация; - дискування
2	Внесення насінневого матеріалу	- обробіток насіння; - сівба
3	Догляд за сходами	- полив; - прополка
	Отримання готової продукції	- збір урожаю; - просушування; - складування

Джерело: сформовано автором

Таким чином, оперативне управління виробничими процесами – механізм реалізації стратегічних рішень з розвитку суб'єкта господарювання.

1.2. Характеристика елементів системи управління виробничими процесами в агроходінгу

Оперативне управління фактично являється частиною загальної системи менеджменту підприємства, спрямованої на реалізацію комплексу поставлених завдань, які безпосередньо пов'язані з контролем, обліком та реалізацію робіт відносно запланованих показників.

Розглянемо схему оперативного управління виробничих процесів за допомогою рисунку 1.4.

До основних елементів оперативного управління виробничим процесом аграрного підприємства варто віднести:

– формування та реалізація оперативних цілей;

- організація планування;
- організація обліку;
- організація контролю;
- організація регулювання;
- організація аналізу.



Рис. 1.4. Система оперативного управління суб'єкта господарювання

Джерело: [42]

Розглянемо коротку характеристику кожного із зазначених елементів (табл. 1.3).

Як вже було зазначено, чинну роль в оперативному управлінні відіграє планування, сутність полягає в розробці короткострокових управлінських рішень, що фіксуються в різних видах оперативних планів.

Фактично оперативний облік є окремим елементом господарського обліку.

Таблиця 1.3

## Характеристика цілей оперативного управління

Рівень оперативного управління	Характеристика цілей
ПЕРШИЙ РІВЕНЬ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	Забезпечення ефективної та безперебійної роботи усіх виробничих ланок (обробіток посівних площ, закупівля посівного матеріалу, сівба, догляд за сходами, боротьба з бур'янами, тощо)
	Реалізація планових завдань відносно виготовлення та випуску номенклатури виробів за встановлених обсягів та термінів оптимального використання виробничих ресурсів
	Оптимізація витрат на реалізацію намічених завдань
	Забезпечення якісного контролю, належної організації обліку та аналізу реалізації запланованих завдань
	Досягнення раціонального планування та виконання планових завдань
	Забезпечення належного виконання виробничого плану
	Забезпечення раціонального використання робочого часу, мінімізація простоїв виробничого обладнання
ДРУГИЙ РІВЕНЬ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	Моніторинг дієвої нормативно-правової бази оперативного управління
	Формування раціональних виробничих планів
	Забезпечення змінно-добових планів
	Організація належного контролю за виробництвом
	Організація якісного обліку виробничого процесу
	Своєчасне доведення розроблених планів до виконавців
	Організація ефективного виробничого процесу
	Оптимізація планування робочих місць
	Оптимізація витрат незавершеного виробництва
	Оптимізація організаційної структури системи оперативного управління
	Використання автоматизованих систем оперативного управління виробництвом
	Оптимізація роботи працівників управління виробничими процесами

Джерело: [23]

Однак, комунікаційний зв'язок між бухгалтерським та оперативним обліком визначається наступною сукупністю факторів:

- стан організації облікового процесу;
- варіативність інформаційного обробітку;
- індивідуальним відношенням управлінського апарату до проблеми.

Під оперативним обліком варто розуміти частину облікової системи та складову інформаційного забезпечення, котра за рахунок кількісного

відображення та якісної характеристики формує дані, котрі являються необхідними для подальшої реалізації функції оперативного управління та раціональної організації господарських процесів. Оперативний облік реалізується через швидку реєстрацію, обробку та передачу інформації з метою отримання мінімальних показників, максимально інформативних в частині прийняття оптимальних рішень [22].

В основу мети оперативного обліку закладено забезпечення максимально ефективного досягнення цілей короткострокового періоду. Основна спрямованість даного заходу передбачає отримання кількісної та якісної оцінки на шляху до застосування превентивних заходів. Окрім того, на шляху до раціоналізації господарських процесів оперативний облік покликаний сприяти накопиченню інформації відносно кількісних та якісних результатів попередньо проведених операцій.

Повноцінне втілення мети оперативного обліку можливе на основі втілення ним власних функцій:

- інформаційна – формування інформаційних повідомлень про поточний стан господарської діяльності підприємств та його структурних підрозділів;
- комунікативна – передбачає оцінку ефективності комунікативного взаємозв'язку поміж структурними підрозділами підприємства;
- прогностична функція – передбачає фіксацію доцільних показників з метою подальшого здійснення оперативного та стратегічного планування;
- аналітична – забезпечення необхідними для аналізу даними з метою оперативного виявлення ймовірних відхилень та їх оперативного усунення;
- сигнальна – передбачає оперативне інформаційне забезпечення управлінського персоналу про зміни у виробничих процесах [25].

До об'єктів оперативного обліку варто віднести: ресурси, господарські операції та процеси, що підлягають фіксації в процесі господарської діяльності та носять оперативний характер.

Проведемо оцінку об'єктів оперативного обліку в контексті



господарських операцій (рис. 1.4).

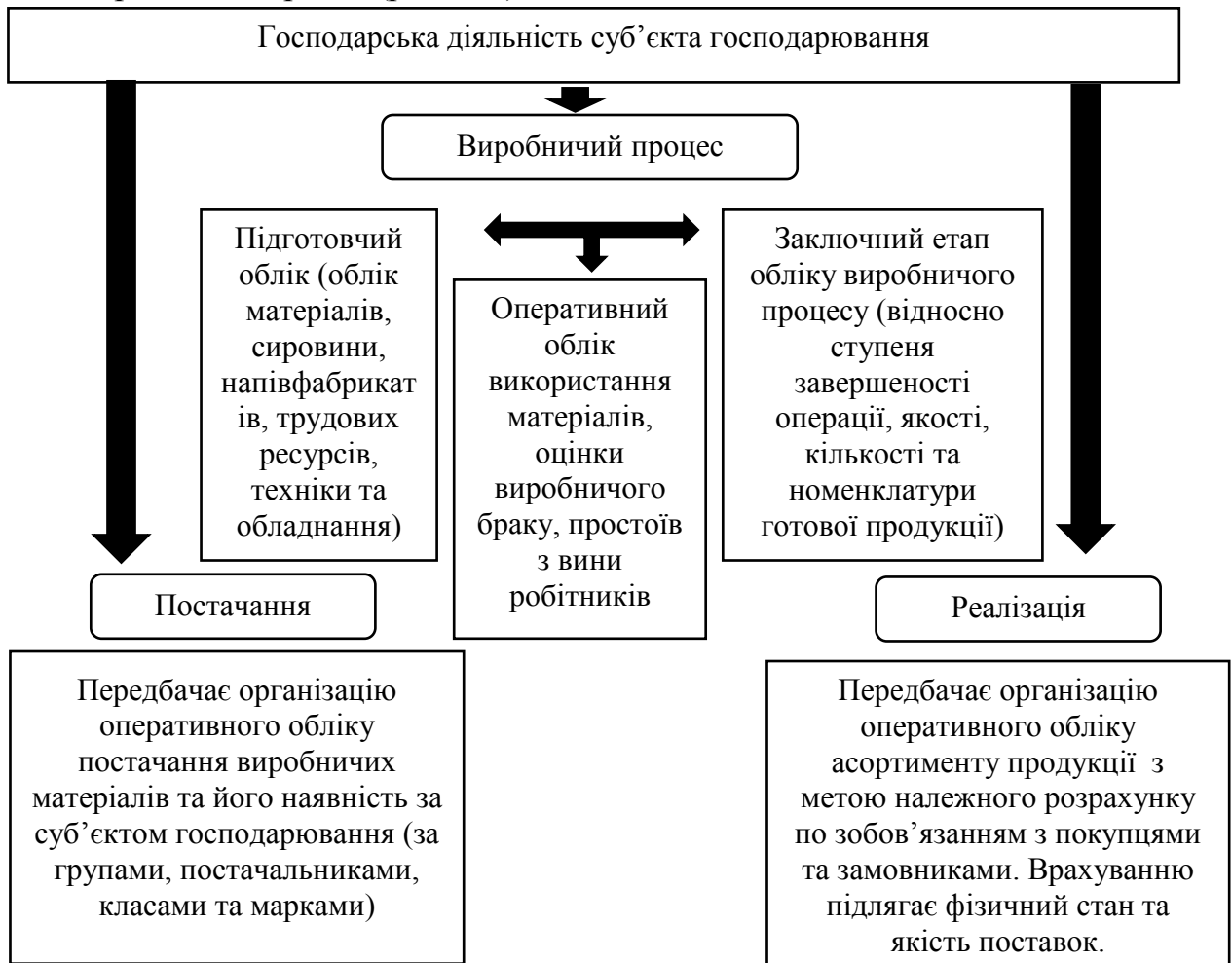


Рис. 1.4. Характеристика об'єктів оперативного обліку в контексті типових господарських операцій

Джерело: [14]

Таким чином, ведення оперативного обліку безпосередньо пов'язане з виробничими процесами будь-якого підприємства, та враховує три стадії:

- початкову;
- центральну;
- заключну.

Початкова стадія оперативного обліку передбачає відображення предметів і засобів праці в складі виробничого процесу, тут мається на увазі відображення наявності матеріалів, напівфабрикатів, інструментів, техніки.

Реалізація центральної стадії передбачає відображення інформації про виконання операцій з використання матеріалів, техніки, виробничого браку, простоїв працівників.

Заключна стадія оперативного обліку передбачає фіксацію в оперативному обліку інформації за результатами виконаних операцій.

Зазначені особливості оперативного обліку визначають його місце в циклі оперативного управління, та ще раз підкреслюють доцільність та об'єктивність його існування. У зв'язку із зазначеним варто виділити три групи процесів, котрі є об'єктами оперативного управління:

- індивідуальні елементи незавершеного виробництва та різноманітні незакінчені господарські операції;

- процеси, які вже пройшли завершальну стадію, наприклад: отримання окремих партій матеріалів від певних постачальників та їх подальша передача на виробничий склад або організація відвантаження виробів в розрізі партій за окремими покупцями;

- загальні процеси, котрі здійснюються за відповідними стадіями здійснення круговороту коштів та включають до свого складу схожі процеси та господарські роботи місцевого характеру [32].

Під оперативним аналізом варто розуміти систему повсякденного моніторингу діяльності з метою поточного втручання у виробничий процес з метою забезпечення постійного та ефективного функціонування господарського механізму.

За сучасних умов організації господарських процесів оперативний аналіз набуває особливого значення через те, що ринкова економіка характеризується динамічними процесами, які, у свою чергу, є характерними для внутрішнього і зовнішнього підприємницького середовища.

Безпосередня реалізація оперативного аналізу відбувається одразу ж після проведення господарських операцій чи зміни ситуації за короткі проміжки часу (мається на увазі доба, тиждень чи квартал) з метою оперативного впливу на техніко-економічні показники суб'єкта господарювання та безпосередньо його структурних підрозділів. На основі оперативного аналізу існує ймовірність виділення негативних впливів та встановлення міри їхнього впливу на господарську діяльність суб'єкта

господарювання. Таким чином, даний вид аналізу дає змогу оперативно оцінити поточну ситуацію, здійснити належне обґрунтування управлінських рішень [37].

Для оперативного аналізу характерні наступні особливості:

- орієнтація терміну проведення аналізу у відповідності до здійснення виробничо-фінансових операцій, які оптимізують усунення наявних недоліків;
- дієвість: передбачає негайне виправлення виявлених недоліків, що матиме кращий ефект, аніж ліквідація ймовірних наслідків у перспективі;
- вірогідність: в оперативному режимі існує оптимальна вірогідність провести збір достовірної інформації за усіма елементами господарського процесу;
- цілеспрямованість: даний аналіз має конкретну мету та завдання, спрямовані на дослідження конкретної проблематики.

Інформаційними джерелами оперативного аналізу є первинна облікова документація суб'єкта господарювання, тобто щоденні первинні дані, котрі об'єктивно відображають поточний стан структурних одиниць підприємства. Водночас застосовуються довідкові і нормативні джерела, матеріали спостережень, маркетингова та технологічна інформація [13].

До основних етапів проведення оперативного аналізу варто віднести:

1. Визначення відхилень від сформованого та затвердженого бізнес плану за кількісними і якісними показниками роботи суб'єкта господарювання в цілому та за його структурними підрозділами за певний період.
2. Встановлення міри впливу різних факторів від плану за встановленими показниками.
3. Встановлення факторів впливу та винних осіб.
4. Швидка розробка та здійснення заходів по усуненню негативних факторів, застосування досвіду розвинених країн.

Здійснення оперативного аналізу відбувається в розрізі наступних показників:

- обсяги відвантаження та продажу готової продукції підприємства;

- динаміка використання матеріальних ресурсів підприємства;
- собівартість готової продукції;
- платоспроможності;
- прибутковості та рентабельності.

Варто узагальнити напрями застосування оперативного аналізу наступним чином:

1. Аналіз змін у рівні автономності суб'єкта господарювання. Оскільки саме автономність виходить на перший план за умов злиття та поглинання підприємств. Небезпека економічної автономності суб'єкта господарювання може надходити як від конкурентів, так і від банківських установ, постачальників, що прагнуть встановити контроль над господарською діяльністю суб'єкта господарювання. В контексті зазначеного важливим є не лише встановлення негативних змін, але й факторів їх походження (недиверсифікованість ринків збуту, залежність виробничого процесу від зовнішніх позичальників, нарощування рівня залученого капіталу) [42].

2. Аналіз змін стійкості функціонування підприємства. В даному контексті особливу увагу варто приділяти спостереженню за станом забезпеченості оборотним капіталом, показниками оборотності, рівнем ліквідності. Основними індикаторами в напрямку даного дослідження являється структура реалізації готової продукції та асортимент продукції. Негативні тенденції варто розглядати уважно, оскільки вони вказують на пряму загрозу економічній безпеці суб'єкта господарювання.

3. Оцінка відхилень суб'єкта господарювання від обраної стратегії. Проведення такого аналізу дає змогу прослідкувати причини та обсяги відхилень у процесі безпосередньої реалізації стратегії, встановити проблематичні місця та прийняти оперативні управлінські рішення відносно їх ліквідації. На практиці в переважній більшості випадків підприємницька стратегія відзначається через максимізацію ринкової вартості та встановлення оптимальної стійкості в довготривалому періоді. В контексті відзначеного спостереження за змінами в інвестиційній та інноваційній політиці являється

особливо актуальним оскільки негативні тенденції не лише посилюватимуть загрози економічній безпеці, а й можуть стати основною причиною формування серйозної кризи, а в подальшому й банкрутства суб'єкта господарювання.

Застосовуючи оперативний аналіз для контролю за рівнем економічної безпеки суб'єкта господарювання, варто дотримуватися наступних принципів:

- терміновість, котра безпосередньо являється індикатором такого аналізу, що має бути максимально наближеним до часу здійснення господарських процесів з метою оптимізації застосування відповідних управлінських рішень;

- дієвість, котра являється безпосереднім свідченням організації оцінки та контролю господарської діяльності, що дає змогу встановлювати вчасні заходи, спрямовані на попередження розвитку негативних явищ [37].

Для оперативного аналізу характерними є переваги та недоліки. До основних переваг оперативного аналізу варто віднести:

- можливість встановлення ймовірних резервів підвищення ефективності господарської та фінансової діяльності суб'єкта господарювання;

- під час здійснення оперативного аналізу досить часто застосовується метод порівняння, а система показників обмежена певним періодом, в котрому відбувається ухвалення управлінських рішень.

До недоліків оперативного аналізу варто віднести:

- часткова точність;

- неповноцінність інформаційного забезпечення;

- неможливість встановлення закономірностей;

- відсутність можливості встановлення перспективної тенденції.

В контексті зазначеного, варто наголосити:

1. З метою обґрунтування управлінських рішень безпосередньому застосуванню підлягають різні види оперативного аналізу. Високий рівень ризику та невизначеності, котрий є характерним сучасним умовам господарювання активізує роль оперативного аналізу, результативність

котрого є важливою для менеджерів нижчої та середньої ланки загального управлінського апарату.

2. За умов сьогодення оперативний аналіз не може надати чіткої відповіді на запитання про термін потреби проведення такого аналізу. Ключовим моментом обрання часового лагу виступає інформаційне забезпечення відносно прийняття оперативних управлінських рішень [42].

Доцільність застосування оперативного контролю в контексті управління виробничими процесами полягає в:

- необхідності організації поточного спостереження за господарськими операціями та факторами, що впливають на них у процесі реалізації;
- запобігання відхилень, формування котрих мінімізує отримання поставлених результатів;
- оперативна ідентифікація наявних відхилень.

Головною особливістю оперативного контролю є його відмежована реалізація – за межами регулювання відхилень. Це пояснюється основною спрямованістю оперативного контролю на усунення негативних явищ викликаних виробничим процесом та формування коригувальних заходів через пряму приналежність іншій системі управління.

Таким чином, оперативний контроль варто розглядати як інструментарій для управління виробничими процесами безпосередньо під час їх втілення та засіб достовірного формування інформації у первинному обліку.

Беручи до уваги основні характеристики оперативного контролю його варто розглядати як звичайний контроль з деталізацією часового лагу. Повноцінність контролю відносно поведінки та стану окремих об'єктів забезпечується виключно за умови його реалізації у найбільш коротші терміни. Варто також окремо відзначити, що не усі аспекти господарської діяльності потребують поточної перевірки, оскільки підлягають перевірці з певною часовою тривалою перевіркою.

Контроль через його оперативне вираження спрямований на реагування основним чином на господарські режими у поточному та минулому часовому

проміжку.

Проведемо оцінку спрямованості оперативного контролю за допомогою рис. 1.5.



Рис. 1.5. Рівні залученості суб'єктів оперативного контролю до системи управління

Джерело: [45]

Таким чином, основні елементи системи управління виробничими процесами в аграрному підприємстві являються змістовними, впливовими та взаємопов'язаними між собою.

Підбиваючи підсумки дослідженню теоретичних засад оперативного управління та шляхи удосконалення виробничих процесів в аграрному підприємстві, варто відзначити:

Під оперативним управлінням підприємством варто розуміти сукупність методів та прийомів керівництва трудовим колективом, загальною сукупністю ланок підприємства для організації та координації їхньої діяльності у виробничому процесі.

В широкому розумінні оперативне управління виробничих процесів сільськогосподарського підприємства покликане здійснювати контроль та проводити аналіз виконання організаційно-господарської та виробничої діяльності підрозділів суб'єкта господарювання, приймати ефективні управлінські рішення, котрі є основою належної реалізації кінцевих показників виробничих підрозділів.

До основних елементів оперативного управління виробничим процесом аграрного підприємства варто віднести: формування та реалізація оперативних цілей; організація планування; організація обліку; організація контролю; організація регулювання; організація аналізу.



## РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

### 2.1. Роль та значення планування в процесі оперативного управління

Перш ніж розпочати господарський процес, будь-який підприємець має визначитися, що саме, у який термі та з використанням яких засобів необхідно зробити задля досягнення наміченого результату. В даному контексті планування характерне для усіх сфер суспільного та господарського життя. Особливе значення має організація планування відносно багаторівневих сфер управління.

Основною ланкою управлінського процесу відносно будь-якого виду діяльності є постановка цілей та пошук засобів їх реалізації. Під цілями варто розуміти кінцеві результати діяльності суб'єкта господарювання, котрі воно планує отримати у наперед визначені терміни.

Зважаючи на те, що саме до етапу постановки мети варто віднести планову діяльність та прогнозування – можна судити, що саме планування являється провідною функцією управління

Поняття планування варто розглядати в розрізі двох складових елементів:

- загальногосподарському – орієнтація на загальну теорію суб'єкта господарювання;
- управлінського спрямування – вбачає планування, як важливу функцію менеджменту [52].

Під плануванням сільськогосподарського підприємства варто розуміти формування множинних цілей розвитку суб'єкта підприємництва та засобів їх реалізації на протязі певного періоду. Планування покликане взаємозв'язувати основні елементи виробничого процесу в цілісну виробничо-господарську систему та забезпечувати їй належний розвиток.

На планування сільськогосподарських підприємств покладено дві основні функції:

1. Забезпечення належного розвитку сільськогосподарських суб'єктів господарювання.

2. Керівництво діяльністю господарських виробничих ланок з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища [5].

В контексті реалізації описаних функцій планування за сільськогосподарським підприємством спрямоване на аналіз ринкової ситуації, чітку координацію зусиль суб'єкта господарювання на обрання діяльності, регламентацію господарських завдань, організацію моніторингу. Зазначене сприятиме оптимізації обсягів виробництва та отриманню максимальної фінансово-підприємницької вигоди шляхом:

- формування системи управління з урахуванням тенденцій ринкового механізму;
- концентрація прав та обов'язків на членів трудового колективу з активізацією їх підприємливості;
- підвищення міри автономності в процесі налагодження зовнішньоекономічної діяльності за умов виходу суб'єкта господарювання на світовий ринок.

Мінімізація впливу ринкових факторів на організацію процесу планування за сільськогосподарським суб'єктом господарювання досягається за рахунок:

- вертикальної інтеграції учасників сільськогосподарської продукції;
- організація контролю за рівнем попиту;
- налагодження плідної взаємодії поміж товаровиробниками та контрагентами;
- формування належної підприємницької мережі [35].

Безпосередня реалізація передбачає дотримання наступної послідовності:

1. Визначення загальних цілей суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів.

2. Встановлення завдань в межах певного періоду та деталізація

термінів їхнього виконання.

3. Обрання методології та шляхів реалізації поставлених завдань і цілей.

4. Конкретизація термінів виконання планів, деталізація за обсягами робіт та виконавцями.

5. Організація контролю за реалізацією плану [12].

Об'єктом планування за сільськогосподарськими підприємствами є господарська діяльність. З метою безперервної організації виробництва та реалізації продукції усі стадії планування підлягають координації в просторі та часі. Зазначене може бути реалізованим через розробку єдиного плану, який передбачає розробку системи збалансованих показників виробництва та реалізації продукції за визначений період.

Планування орієнтовано на наступні групи показників:

- ресурси: матеріальні, фінансові, трудові;
- підрозділи: робоче місце, цех, ділянка;
- процеси: виробництво, маркетинг, формування та застосування трудових ресурсів, цех, ділянка, робоче місце [36].

Розглянемо комплексну систему планування в складі організації процесу управління господарської діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика видів планування в процесі господарської діяльності суб'єкта господарювання

№ з/п	Ознака	Приналежність/спрямованість
	За періодичністю організації процесу планування	- короткострокове; - середньострокове; - довгострокове
2	За змістовним наповненням планів	- оперативно-виробниче; - техніко-економічне; - постачальницько-збутове - фінансово-інвестиційне; соціально-трудове

3	У відповідності до сформованої мети	- тактичне; - стратегічне; - оперативне
4	За орієнтацією відносно часового лагу	- реактивне; - інактивне; - преактивне; - інтерактивне;
5	У відповідності до рівня регулювання	- ринкове; - індикативне; - директивне
6	За управлінським рівнем	- міжцехове; - корпоративне; - виробниче
7	У відповідності до стадій розробки	- попереднє; - кінцеве

Джерело: [36]

Організація процесу планування передбачає послідовне та повноцінне дотримання наступних принципів:

1. Необхідності: передбачає обов'язкове застосування планів в процесі виконання будь-якої діяльності. Відсутність планів спричиняє зміну сформованих орієнтирів, погіршення поточної господарської діяльності, появою помилкових маневрів.

2. Неперервності: організація планування за суб'єктом господарювання має бути сталою та безперервною. В межах реалізації даного принципу передбачено постійне формування нових планів, дотримання поступового переходу від стратегічного планування до оперативного і тактичного, а також організації взаємоузгодження середньострокових, короткострокових та довгострокових планів.

3. Точності: планування підприємства має бути настільки точним, наскільки є орієнтованим підприємство. При цьому, обов'язковому врахуванню підлягає: ринкова позиція підприємства та його фінансовий стан.

4. Гнучкості: сталі зміни в технічному та технологічному обслуговуванні, організаційному процесі, мінливості ціни на сировину та матеріали спонукають до оперативного внесення змін відносно певних

планових показників. Тому, в межах даного принципу формується необхідність складання планів із заздалегідь передбаченою можливістю внесення змін.

5. Активної участі: передбачає залучення до процесу планування усіх працівників незалежно від займаної посади та функцій. Безпосередня реалізація даного принципу передбачає організацію впливу персоналу на процес планування та стимулювання працівників до ефективної організації праці.

6. Пріоритетності: передбачає організацію процесу планування через ранжирування об'єктів за ступінню важливості для підприємства. На пріоритетність здійснює вплив ряд факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [12].

На основі вище поданого, розглянемо основні концепції планування (рис. 2.1)

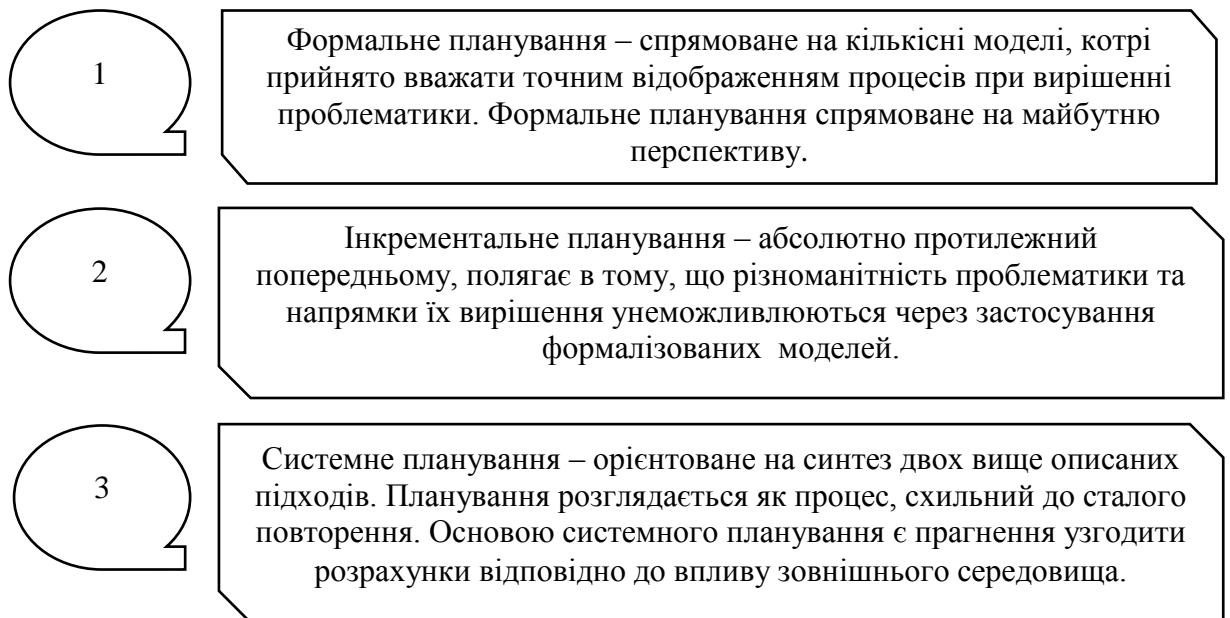


Рис. 2.1. Концепції планування

Джерело: [40]

Проведемо оцінку спрямованості різних видів планування в системі управління виробничими процесами підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Спрямованість різних видів планування в системі управління  
виробничими процесами підприємства

№	Вид планування	Характеристика спрямованості
1	Стратегічне планування	Спрямоване на довготермінову перспективу та регламентує основні напрямки розвитку суб'єкта господарювання. Основною метою стратегічного планування є створення належного потенціалу в частині організації функціональної складової господарського процесу підприємства.
2	Тактичне планування	Спрямоване на формування передумов реалізації нових можливостей підприємства. Основна спрямованість: обґрунтування завдань на шляху до повноцінної реалізації цілей
3	Оперативне планування	Передбачає формування засобів реалізації сформованих у тактичному плані завдань по кварталам та рокам. В даному контексті оперативне планування спрямоване на конкретизацію показників тактичного плану з метою налагодження ритмічної роботи суб'єкта господарювання.
4	Корпоративне планування	Цілеспрямована діяльність підприємства, що основана на оцінці прийняття управлінських рішень враховуючи встановлені цілі господарської діяльності з передбаченням ймовірних податкових наслідків
5	Міжцехове планування	Передбачає взаємоузгодження планів із виконанням поставлених завдань, сприяння їх реалізації через задіяні підрозділи
6	Внутрішньоцехове планування	Спрямоване на розподіл номенклатури господарських робіт, передбачених календарним планом цеху, та доведенням планових завдань до кожної індивідуально взятої ділянки
7	Реактивне планування	Ґрунтується на детальному аналізі попереднього досвіду розвитку суб'єкта господарювання, з безпосереднім врахуванням старих організаційних форм та установлених традицій.
8	Інтерактивне планування	Орієнтоване на поточний розвиток суб'єкта господарювання з безпосереднім врахуванням усієї сукупності факторів впливу та його розвитку у майбутній перспективі з визначенням пріоритетних напрямків розвитку господарської діяльності на майбутню перспективу
9	Преактивне планування	Орієнтоване на забезпечення постійних змін через врахування досягнень науки та техніки, масштабного застосування прогнозування та експериментів.

Джерело: [5, с. 157-160]

На поданій характеристики розглянемо систему планування сільськогосподарських підприємств (рис. 2.2)

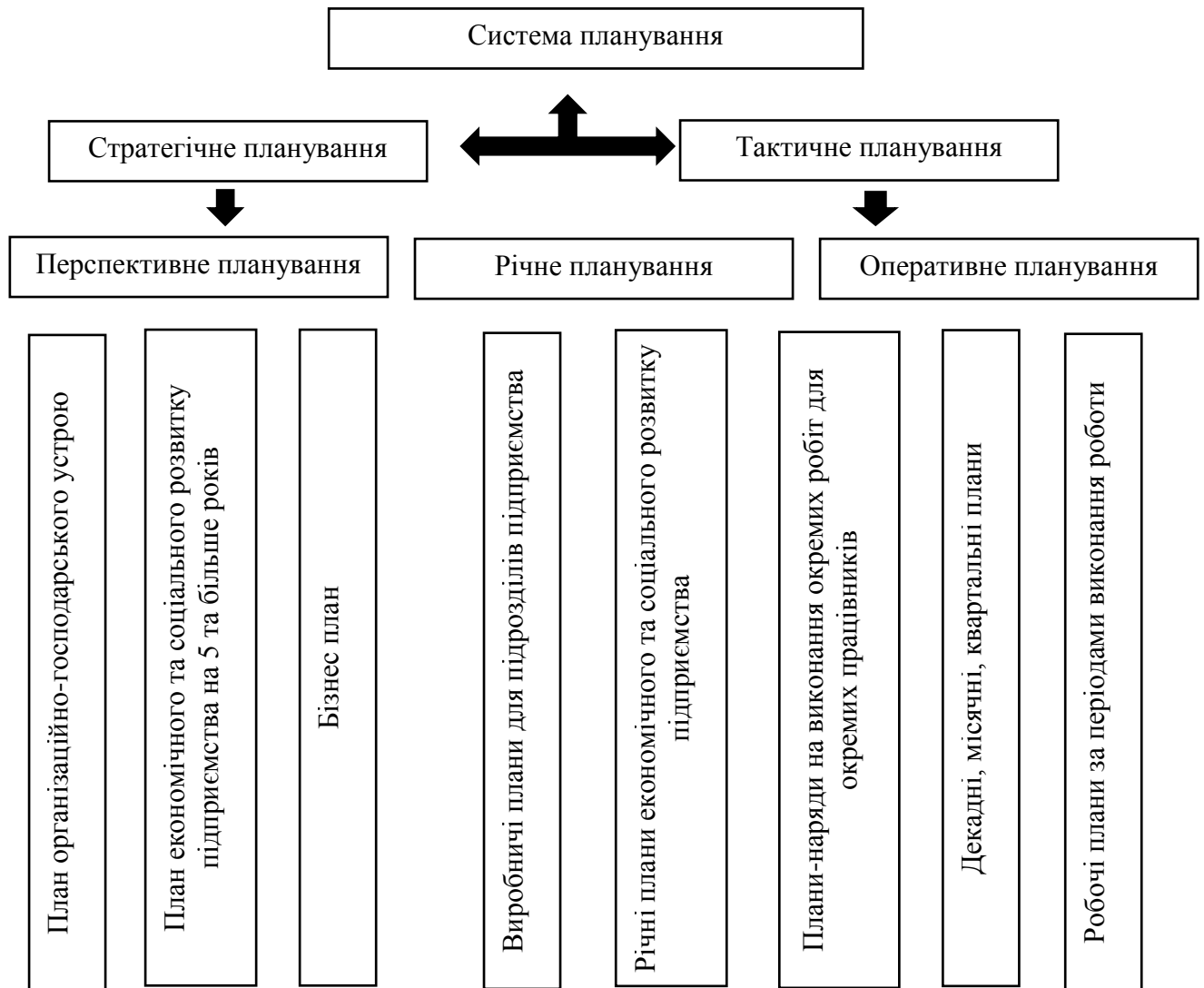


Рис. 2.2 Схеми планування сільськогосподарських підприємств

Джерело: [36]

Організація планування сільськогосподарських підприємств реалізується за допомогою наступних методів (табл. 2.3).

Для практичної реалізації планування необхідно:

- проводити організацію господарської діяльності відповідним чином;
- спрямувати колектив підприємства на максимально плідне та ефективне виконання планових завдань;
- на основі врахування ринкових умов забезпечити належний контроль за ходом виконання плану та його коригуванням за потребою.

Таблиця 2.3

Характеристика організаційних методів планування по  
сільськогосподарським підприємствам

№	Назва методу	Коротка характеристика
1	Нормативний	Передбачає обґрунтування показників плану техніко-економічними розрахунками, що ґрунтуються на застосуванні норм та нормативів. Основним недоліком даного методу є закладання занадто усереднених показників, котрі не завжди відповідають виробничо-господарській реальності.
2	Балансовий метод	Ґрунтується на застосуванні різного роду балансів. Серед науковців існує погодження відносно визнання даного методу основним, хоч і не перспективним. В практичній діяльності застосовують наступні види балансів: Матеріальні, вартісні, трудові.
3	Програмно-цільовий метод	Ґрунтується на обранні реально поставленої мети функціонування суб'єкта підприємництва та форсування кількох варіантів взаємозалежних соціальних та економічних програм розвитку сільськогосподарського суб'єкту господарювання
4	Розрахунково конструктивний	Даний метод орієнтований на розрахунок різноманітних варіантів техніко-економічних коефіцієнтів, балансова ув'язка поміж основними елементами
5	Нормативно-ресурсний метод	В основу даного методу закладено чітко обґрунтовану нормативну базу планування, що включає в себе сукупність нормативів та норм. Головною метою даного методу є досягнення економічного ефекту шляхом оптимального застосування ресурсного потенціалу. Оцінка ресурсного потенціалу включає три основні групи: матеріал, земля, трудові ресурси.
6	Соціологічний	Основу даного методу становить спостереження та анкетування. Практична реалізація даного методу спрямована на планування соціального розвитку колективу підприємства.

Джерело: [35]

На практиці застосування планування в процесі управління господарською діяльністю сільськогосподарських суб'єктів господарювання, варто відзначити наступні позитивні аспекти:

- служить підґрунтям формування майбутніх сприятливих для суб'єкта господарювання умов;
- служить основою попередження відносно ймовірної проблематики;
- являється мотиваційним фактором для персоналу відносно реалізації власних рішень в частині організації подальшої господарської діяльності;



- оптимізує координацію дій управлінського персоналу суб'єкту господарювання; оптимізує використання виробничо-господарських ресурсів;

- стимулює відповідальних осіб до належної розстановки пріоритетів та чіткої постановки задач [12].

Організація процесу господарювання сільськогосподарських підприємств у відповідності до сучасних ринкових умов розкриває наступні передумови застосування планування:

- характеристика певних видів діяльності;
- характеристика джерел та обсягів фінансування;
- використання сучасних технологічних ресурсів;
- фінансова результативність в розрізі видів діяльності.

Загальні можливості планування обмежуються різними суб'єктивними та об'єктивними факторами:

- характерні особливості сучасного вітчизняного аграрного ринку;
- значні затрати на організацію процесу планування;
- варіативність масштабів та видів діяльності;
- проектне планування разом з іншими способами прийняття управлінських рішень, за яких унеможлиблюється відстеження ефективності планування як функції управління;
- вагомий рівень невизначеності ринкового середовища.

## 2.2. Методологічні засади оцінки впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на оперативне управління

Прийняття рішень – це основа управлінського механізму. Управлінські рішення приймаються завжди в певному середовищі. Безпосередня якість будь-якого управлінського рішення залежить від факторів, що визначають середовище у якому вони приймаються.

Середовище суб'єкта господарювання – це поєднання декількох факторів як в середині підприємства, так і навколо нього, котрі

безпосередньо мають вплив на прийняття рішень. Отже, суб'єкт господарювання перебуває під сталим тиском окремих частин зовнішнього та внутрішнього середовища.

Внутрішнє середовище відіграє особливу роль в системі оперативного управління підприємством, оскільки у внутрішньому середовищі знаходяться основні ресурси.

Структуру внутрішнього середовища варто розглядати через матеріальний та нематеріальний компоненти (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Компоненти внутрішнього середовища, що впливають на систему оперативного управління підприємства

Джерело: [1]

Розглянемо загальний взаємозв'язок основних характеристик системи управління та чинників внутрішнього середовища (рис. 2.4).

Внутрішнє середовище містить у собі потенціал, що служить основою для належного та ефективного функціонування самого підприємства. Однак, внутрішнє середовище може також бути й проблемою у випадку неспроможності покриття необхідного функціонування суб'єкта господарювання.

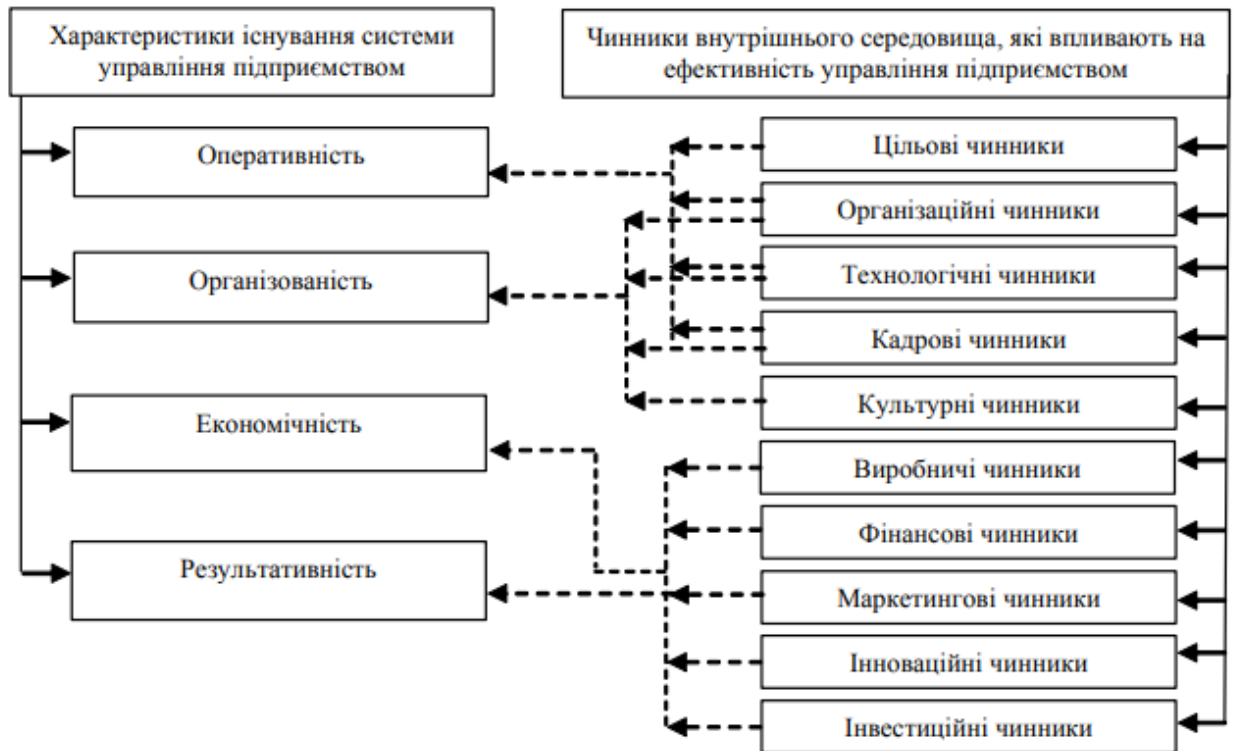


Рис. 2.4. Вплив чинників внутрішнього середовища на існування системи управління підприємством

Джерело: [51]

Розглянемо характеристику групування чинників, що впливають на внутрішнє середовище, які мають вплив на оперативне управління суб'єктів господарювання (табл. 2.4). Із вище поданої таблиці цілком очевидно, що організаційний напрям містить в собі організаційну структуру, правила, норми та процедури, ієрархію підпорядкованості.

Таблиця 2.4

Групування чинників впливу внутрішнього середовища на оперативне управління підприємства

№ з/п	Назва групи чинників	Характеристика міри впливу на оперативне управління
1	Цільовий напрям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досяжність цілей відносно персоналу;</li> <li>- деталізація цілей відносно усвідомлення та розуміння усіма членами колективу;</li> <li>- гнучкість цілей відносно впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;</li> <li>- належний рівень комунікації встановлених цілей;</li> <li>- гармонізація цілей відносно одна одної;</li> <li>- взаємоузгодженість в діях персоналу в частині послідовної та повноцінної реалізації цілей</li> </ul>

## Продовж. табл. 2.4

2	Технологічний напрям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування належної відповідності технологічних засобів відносно сучасних вимог;</li> <li>- максимальна охоплюваність автоматизації управлінських функцій;</li> <li>- раціоналізація управлінської інформації;</li> <li>- оптимізація ступеня повноти реалізації управлінських рішень</li> </ul>
3	Організаційний напрям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- варіативність зв'язків з метою координації господарської діяльності;</li> <li>- встановлення та повноцінне дотримання організаційної структури розміру суб'єкта господарювання ступеню диверсифікації його діяльності;</li> <li>- встановлення оптимального співвідношення поміж різними рівнями управління;</li> <li>- існування системи розподілу відповідальності та прав;</li> <li>- досягнення компромісної децентралізації і централізації;</li> <li>- стала регуляція рівня формальності</li> </ul>
4	Виробничий рівень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- належного забезпечення виробничого процесу основними засобами;</li> <li>- моніторинг рівня фізичного та морального зносу виробничих потужностей;</li> <li>- раціоналізація рівня виробничих запасів;</li> <li>- контроль рівня готової продукції;</li> <li>- орієнтація на якість продукції та її відповідність усім нормам</li> </ul>
5	Фінансовий рівень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- максимізація частки власного капіталу в загальній структурі фінансових джерел;</li> <li>- орієнтація на фінансову незалежність суб'єкта господарювання;</li> <li>- дотримання платоспроможності;</li> <li>- контроль оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей;</li> </ul>
6	Маркетинговий напрям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- контроль зміни обсягів реалізації готової продукції;</li> <li>- дотримання оптимального рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;</li> <li>- рівень рентабельності підприємства;</li> <li>- окупність маркетингових витрат;</li> <li>- оптимізація рівня рекламної діяльності;</li> <li>- оптимізація рівня обслуговування клієнтів</li> </ul>
7	Інвестиційний напрям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- баланс рівня забезпеченості оборотними та необоротними активами;</li> <li>- контроль частки власних коштів в реальному інвестуванні;</li> <li>- контроль реальних та фінансових інвестицій</li> </ul>

Джерело: [51]

Отже, фактори в цьому напрямку включають в себе відповідність організаційної структури розміру бізнесу та ступеня диверсифікації,

наявність в організації різновидів зв'язків для того, щоб координувати діяльність підприємства, якнайкраще співвідношення управлінських підрозділів на всіх рівнях.

Технологічний напрям виділення чинників внутрішньої ефективності оперативного управління орієнтований на те, що технологія – це своєрідна система процедур та організацій, котрі підлягають виконанню керівними, технічними спеціалістами з певним використання методів. Таким чином, до факторів внутрішньої ефективності управління за технологічними напрямками з віднесенням до технологічного рівня обробітку інформації відносно сучасних вимог, оперативність роботи відповідно до різних джерел інформації.

Трудові ресурси являються одним з головних елементів внутрішнього середовища. За сучасних умов значимість персоналу як підприємницького ресурсу значно зросла., насамперед це пов'язано із значними змінами зовнішнього середовища, котрі формують високі вимоги відносно персоналу. В контексті даного ресурсу значну роль відіграє вплив кількості трудових ресурсів, рівня трудового потенціалу та продуктивності. Тому чинники ефективності управління кадровими ресурсами можуть бути представлені наявністю укомплектованості кадрового складу, відсутності плинності кадрів, наявності трудових ресурсів, котрі мають певний склад роботи.

Виробничий, фінансовий, інвестиційний та маркетинговий напрями чинників внутрішнього середовища, котрі значною мірою регламентують ефективність функціонування діяльності суб'єкта господарювання . Тут мається на увазі, що фінансовий напрямок, наприклад, передбачає ефективність використання коштів та формування належного рівня платоспроможності підприємства; у свою чергу – маркетинговий передбачає процеси, що безпосередньо пов'язані з реалізацією продукції, також до даного напрямку належить виготовлення продукції та обслуговування технологічного процесу [1].

Зовнішнє середовище забезпечує суб'єкт господарювання необхідними

ресурсами для нормальної організації оперативного управління. Дослідження зовнішнього середовища в частині визначення впливу на оперативне управління передбачає:

- оцінку змін, котрі безпосередньо впливають на різні аспекти поточного оперативного управління;
- моніторинг чинників, котрі становлять серйозну загрозу для суб'єкта господарювання;
- моніторинг діяльності конкурентів;
- встановлення чинників, котрі дають більше можливостей для якісного оперативного управління.

Розглянемо зовнішнє середовище за допомогою рис. 2.5.



Рис. 2.5. Загальна характеристика зовнішнього середовища

Джерело: [24]

Фактори зовнішнього середовища пов'язані поміж собою рівнем сили, з котрою переміна одного з факторів спричиняє суттєвий вплив по відношенню до інших елементів.

Для факторів зовнішнього середовища характерними є:

- основний фактор виникнення впливу: автономне виникнення умов від організації управлінського процесу та виду діяльності суб'єкта господарювання, а також дій на нього;
- кооперація факторів: потужність, з котрою зміна одного із факторів впливає на наступні фактори;
- виразність та вагомість факторів, які суттєво діють на підприємство;
- характеристика динаміки: вираження темпу мінливості оточуючого впливу на функціонування підприємства.

Проведемо оцінку груп факторів впливу зовнішнього середовища на організацію оперативного управління суб'єкта господарювання (рис. 2.6).

Розглянемо вище наведені групи факторів більш детально:

Вплив соціального середовища виражається через збільшення числа жителів, підвищення рівня якості освіти та культури, визначення потреби в кількості благ; зміна стилю життя соціуму сприятиме трансформацію мотиваційної складової, а також зміні відпочинку та зайнятості. Загалом, описана група факторів сприятиме мотивації до змін, формуванню послуг і благ.

Нормативно-правове середовище. Усі суб'єкти господарської діяльності функціонують в межах нормативно-правового регулювання, котре регламентує їхню поведінку на ринку, регулює взаємні відносини, вирішує конфлікти учасників бізнесового середовища, та членів суспільства.

Державне регулювання. Державі в бізнесовому середовищі відіграє наступну роль: невтручання держави в економічні процеси; ефективно втручання в економіку; прагматичне втручання (що передбачає погодження політичних оцінок, сприяння розвитку ринкових сил, рентабельність

механізму мотивації).

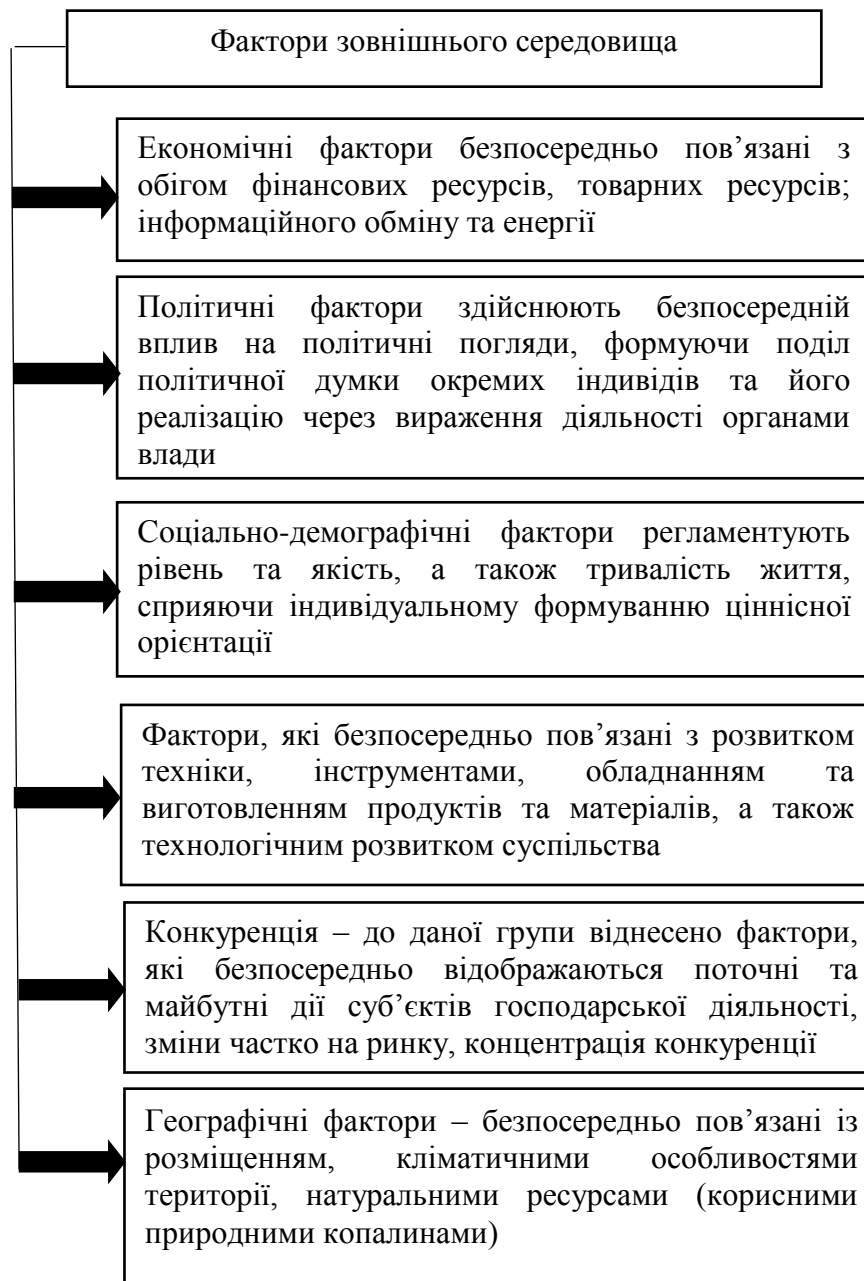


Рис. 2.6. Групи факторів впливу зовнішнього середовища на оперативне управління суб'єкта господарювання

Джерело: [19]

Політичне середовище. Суб'єкт господарювання будучи частиною внутрішнього ринку перебуває під супроводом політичних рішень та подій, аналогічно до зазначеного політичні фактори можуть здійснювати безпосередній вплив на функціонування управлінської системи підприємства.



Технологічне середовище реалізує власний вплив через динаміку попиту та пропозиції на ринку праці, фінансів та ресурсів під час дії на інновації. Конкурентні сили сприяють заохоченню процесу розвитку технологій.

Економічне середовище. Функціональні процеси суб'єкта господарювання на сталій основі перебувають у визначеному взаємозв'язку по відношенню до прибуткового середовища: темпами економічного зростання, платіжним балансом, регулюванням рівня зайнятості населення.

Ресурсне середовище. Науковцями доведено, що населення споживає ресурси в обмеженій кількості. Даний принцип можна вважати точним, у випадку, якщо мова йдеться про ресурси, які не потребують значної переробки, а у протилежному випадку ресурси землі варто вважати абсолютно вичерпаними. В контексті даного поняття, оперативне управління покликане навчитися отримувати значну частку ресурсів, дотримуючись при цьому рівноваги навколишнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища можна поділити за характером впливу на фактори прямої та непрямой дії (рис. 2.7).

Середовище, яке безпосередньо впливає на компанії, агрегується за конкретними суб'єктами, такими як споживачі, конкуренти, постачальники та уряди. Споживачі, конкуренти, постачальники, органи державної влади, фінансові установи, кредитні установи та інші зовнішні органи влади, кредитні установи та інші зовнішні посередники і підрядники. Це середовище також називають предметною областю. Це пов'язано з тим, що на нього впливають елементи, безпосередньо пов'язані з діяльністю бізнесу [7].

Таким чином, вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на процес оперативного управління є багатогранним та вираженим, потребує врахування в процесі організації господарської діяльності за кожним окремо взятим суб'єктом господарювання.



Рис. 2.7. Фактори прямої та непрямої дії зовнішнього впливу на процес оперативного управління підприємством

Джерело: [19, с. 58]

Підбиваючи проміжні підсумки за методологічними аспектами оперативного управління та шляхами вдосконалення виробничих процесів в аграрному секторі, варто ще раз наголосити:

По-перше, в контексті організації оперативного управління планування варто розглядати в загальногосподарському значенні як орієнтацію на загальну теорію суб'єкта господарювання; та в контексті управлінського спрямування передбачає планування як функцію менеджменту.

Об'єктом планування за сільськогосподарськими підприємствами є господарська діяльність. Планування орієнтовано на наступні групи показників: ресурси: матеріальні, фінансові, трудові; підрозділи: робоче місце, цех, ділянка; процеси: виробництво, маркетинг, формування та застосування трудових ресурсів, цех, ділянка, робоче місце.

Під час оцінки впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на оперативне управління, з'ясовано: до основних компонентів внутрішнього середовища, що впливають на систему оперативного управління віднесено: засоби виробництва, засоби зв'язку, будівлі та споруди, матеріальні та фінансові ресурси; управлінський процес, стратегічна орієнтація персоналу, професійний рівень, рівень корпоративної культури; до основних факторів впливу зовнішнього середовища віднесено: економічні, політичні, соціально-демографічні, географічні.

### РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРОХОЛДИНГУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ СП «НІБУЛОН»)

#### 3.1. Організаційно-економічна характеристика агрохолдингу

ТОВ СП «Нібулон» – це сільськогосподарське підприємство, відомий вітчизняний сільськогосподарський товаровиробник, зернотрейдер та учасник аграрного ринку держави. ТОВ СП «Нібулон» визнано лідером на ринку торгівлі сільськогосподарською продукцією, такий статус досягнуто підприємством за рахунок використання новітнього обладнання.

ТОВ СП «Нібулон» засновано у грудні 1991 року під виглядом спільного українсько-угорського-англійського сільськогосподарського підприємства «Нібулон». На початку господарської діяльності основним напрямком спрямування було виробництво та реалізація гібридного насіння кукурудзи та соняшнику зарубіжних селекцій на внутрішньому ринку України.

Станом на 1998 рік ССП «Нібулон» отримало від Міжнародного банку реконструкції та розвитку в рамках програми «Проект розвитку експорту» кредит в сумі 5 млн. дол. Отримані кредитні кошти та власні фінансові ресурси підприємство витратило на закупівлі імпортової сільськогосподарської техніки.

Станом на початок 2003 року підприємство ухвалило рішення відносно зміни власної організаційно-правової форми на Товариство з обмеженою відповідальністю сільськогосподарське підприємство ССП «Нібулон».

Основні філії ТОВ СП «Нібулон» розташовані у Вінницькій, Житомирській, Миколаївській, +Луганській, Донецькій, Запорізькій, Київській, Хмельницькій, Черкаській та Херсонській областях.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ СП «Нібулон» за допомогою рис. 3.1.

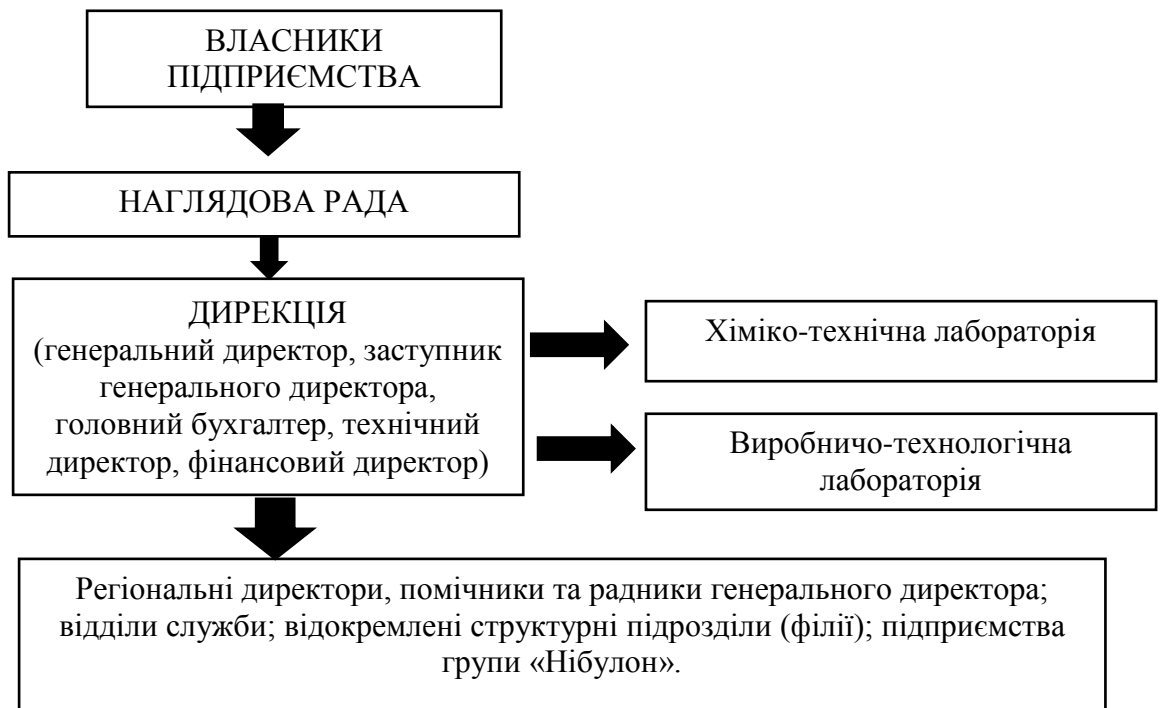


Рис. 3.1. Організаційна структура ТОВ СП «Нібулон»

Джерело: [33]

ТОВ СП «Нібулон» має традиційну лінійну організаційну структуру управління. За досліджуваним суб'єктом господарювання чітко простежується прямий зв'язок поміж менеджерами усіх ланок. Окреслена організаційна структура по-факту являється частково оптимальною для досліджуваного суб'єкта господарювання, оскільки дає змогу організувати чіткі взаємовідносини з дотриманням відповідальності керівника за результати власної роботи.

Основною відповідальною особою є директор, котрому належить вирішення переважної більшості питань, окрім тих, що відносяться до компетенції учасників зборів товариства.

До основних обов'язків директора ТОВ СП «Нібулон» віднесено:

- здійснює керівництво господарською діяльністю підприємства;
- налагоджує співпрацю з банківськими установами, відкриваючи в банку рахунки;
- видає накази та інструкції, являється прямим розпорядником кредитних коштів підприємства;
- затверджує прийом та звільнення працівників.

Основними перевагами такої організаційної структури варто визначити наступні аспекти:

1. лінійно-функціональна структура дає змогу організувати процес управління виробничими процесами за лінійною схемою;

2. функціональні підрозділи мають змогу надавати методологічну допомогу, виконувати підготовку необхідної інформації; реалізувати різні управлінські завдання відносно різних лінійних керівників [31].

Розглянемо загальні виробничі потужності досліджуваного підприємства за допомогою табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Характеристика виробничих потужностей СП «Нібулон»

Експертна діяльність	Аграрне виробництво	Складська логістика	Транспортна логістика	Суднобудівельний завод
Лідер серед експорту сільськогосподарської продукції	21 філія у 8 областях	176 тис т ємність перевантажувального терміналу	109 одиниць сучасних вантажних автомобілів	Сучасне підприємство з повним циклом повнокомплектних суден довжиною до 140 м
8-12% експорту з України здійснює група Нібулон	77 тис га сталий банк землі	95,8 тис тон – ємність річкових терміналів	72 одиниць загальна кількість флоту	
Група Нібулон являється учасником програми ООН з продовольчої безпеки	52,95 – ємність складів для приймання збіжжя	911,9 тис т ємність елеваторів	157,25 тис.тон ємність 42 самохідних баржа павкрана «Нібулон макс»	

Таким чином, до виробничого процесу в рослинництві ТОВ СП «Нібулон» варто віднести: меліоративні заходи, встановлення ефективності використання землі, збереження та підвищення родючості ґрунтів, підвищення урожайності сільськогосподарських культур.

Компанія обробляє 77 тис. га земель сільськогосподарського призначення у 10 областях України. Якість вирощеної продукції відповідає

найсуворішим вимогам споживачів як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках. Приблизно 95 % від загального обсягу виробленої зернової продукції традиційно складає високоякісне продовольче зерно.

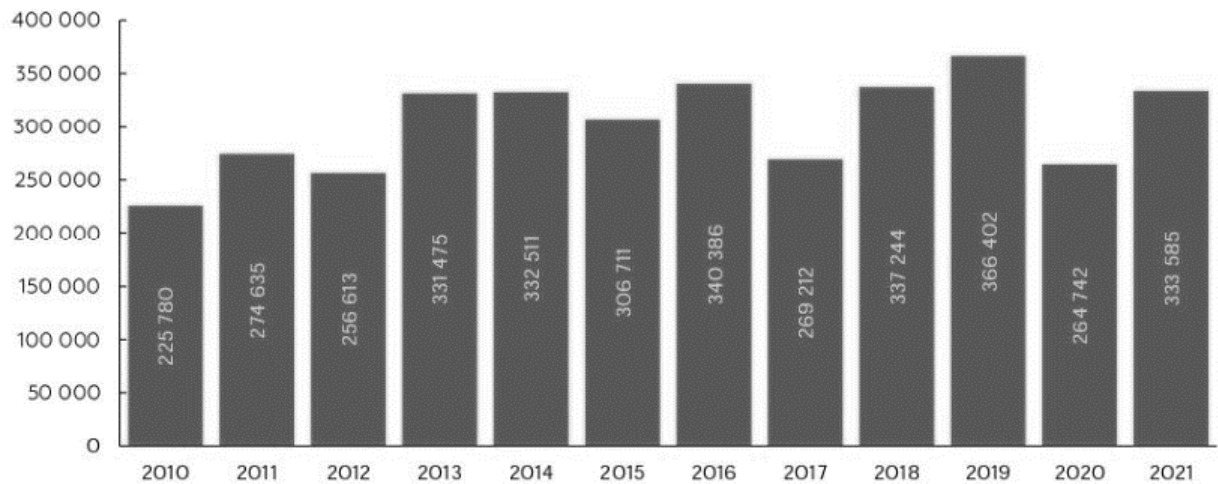


Рис. 3.1. Обсяги продукції рослинництва ТОВ СК «Нібулон», 2010-2021 рр., тис. грн.

Джерело: [33]

У 2021 році обсяги виробництва сільгосппродукції склали майже 334 тис. тонн. Компанія показала один із кращих результатів за останні роки своєї діяльності. Найголовнішим результатом сезону 2021 стали рекордна врожайність озимої групи культур – 46,2 ц/га та найкращий валовий збір соняшника – 51,1 тис тонн. Враховуючи те, що компанія займається сільськогосподарським виробництвом не лише на півночі, де погодні умови зазвичай сприяють формуванню високої врожайності, а й у південних та східних регіонах з переважно посушливими погодними умовами.

Результативним є валовий збір пшениці – 130 тис тонн зерна. Цей результат став одним із найкращих показників за роки роботи компанії. Загалом середня врожайність культури значно зросла у порівнянні із сезоном минулого року – на 25%. Також бачимо високі результати й зі збирання кукурудзи – 133,6 тис тонн із урожайністю 85 ц/га. Цей показник впевнено перевищує середній по Україні і є одним із найкращих для компанії.

Одним з найважливіших факторів підвищення врожайності та якості

зерна є диференційоване застосування термінів сівби, норм висіву і більш широке застосування стартових доз складних добрив. Щороку працівники компанії удосконалюють свою роботу, оптимізують всі витрати та виконують технологічні операції в дуже оптимальні терміни, що призводить до позитивних результатів. Високий рівень розвитку компанії, її постійний прогрес наочно демонструють поліпшення виробничих технологій та підвищення аграрної культури колективу.

Тваринницька галузь поширена у 7 відокремлених підрозділах підприємства у Вінницькій, Миколаївській, Житомирській та Хмельницькій областях. За фермерськими господарствами ТОВ СП «Нібулон» утримуються наступні породи: чорно-ряба молочна, симентальська, голштинська, українська червоно-ряба молочна, англєрська,

У свинокомплексах застосовують велику білу породу вітчизняної селекції у системі промислового схрещування та гібридизації – кнури угорської та української селекції спеціалізованих м'ясних та універсальних напрямів продуктивності. Чисельність свиней – 4,2 тис. голів

Підприємство успішно співпрацює із всесвітньовідомими американськими, європейськими та іншими виробниками сільськогосподарської продукції, засобів захисту рослин та техніки. У виробничих філіях компанії ТОВ СП «НІБУЛОН» діють машинно-тракторні станції (МТС), завданням яких є забезпечення повного циклу сільськогосподарських робіт на орендованих землях. Також ефективно працюють сервісні центри з обслуговування та ремонту техніки, кожен з яких укомплектований набором інструментів та спеціальним обладнанням, що дозволяє виконувати високоякісний ремонт та обслуговування техніки. На базі підприємств постійно проводяться тренінги і семінари за участі іноземних спеціалістів, під час яких фахівці компанії діляться досвідом сільськогосподарського виробництва.

Підприємство «Нібулон», як вже зазначалося являється успішним експортером сільськогосподарської продукції та здійснює експорт ячменю,



пшениці, кукурудзи, соняшнику, ріпаку та сої на світовий ринок (Додатки 1.3).

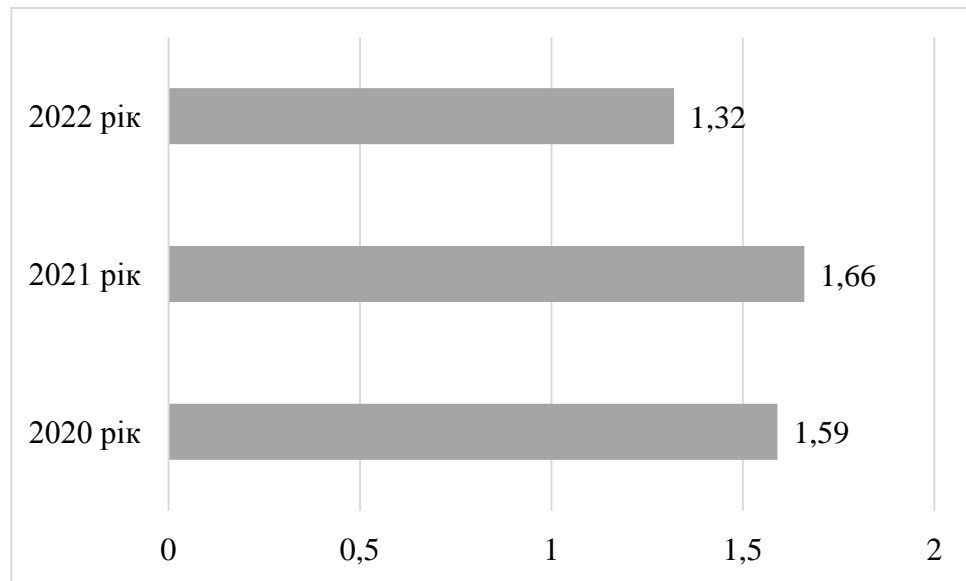


Рис. 3.2 Динаміка експорту сільськогосподарської продукції ТОВ СП «Нібулон», 2020-2022 р.р.

Сформовано автором на основі джерела: [33]

Із вище поданого рисунку, цілком очевидно, що динаміка експорту сільськогосподарської продукції за досліджуваним підприємством ТОВ СП «Нібулон» є різновекторною, така ситуація пояснюється цілим рядом зовнішніх факторів:

- карантинні обмеження в країні та світі пов'язані із світовою пандемією Covid 19;
- розгортання повномасштабної війни на усій території нашої держави;
- знищення великої частини філій підприємства на окупованих територіях;
- порушення логістики;
- тощо.

Незважаючи ні на що, ТОВ СП «Нібулон» активно розширює власну долю на ринку експортних товарів, організовуючи поставки власної продукції до нових країн.

Проведемо оцінку фінансової результативності досліджуваного сільськогосподарського товариства за допомогою таблиці 3.2 (Додатки 1-3).

Таблиця 3.2

Оцінка фінансової результативності сільськогосподарського підприємства ТОВ СП «Нібулон», 2020-2022 р.р.

№ з/п	Назва показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп зміни 2022 року до	
					2021 року	2020 року
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25840227	40606579	15181308	-25425271	-10658919
2	Собівартість реалізованої продукції	24773538	39107025	14047317	-25059708	-10726221
3	Валовий прибуток	1066689	1499554	1133991	-365563	67302
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	456431	1769731	3240193	1470462	2783762
5	Фінансовий результат до оподаткування	-1876500	1398561	-9534742	-10933303	-7658242
6	Чистий фінансовий результат	-1776378	-1287038	-9553069	-8266031	-7776691

Сформовано автором на основі джерела: [33]

Фінансово-господарська діяльність ТОВ СП «Нібулон» відзначається значним погіршенням:

– зниженням рівня чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) із 25840227 тис.грн. станом на 2020 рік до 15181308 тис.грн. Така тенденція пов'язана із втратою значної частини збіжжя через війну, погіршення умов організації господарської діяльності;

– паралельно погіршенню виробничо-реалізаційного потенціалу досліджуваного підприємства, відбулося зниження собівартості готової продукції та збільшення кінцевого фінансового результату у вигляді збитку із 1776378 тис. грн. до 9553069 тис. грн.

Із усього вище зазначеного, варто підкреслити хороший потенціал досліджуваного підприємства та доцільність розробки управлінським

апаратом превентивних заходів мінімізації негативного фінансового впливу.

### 3.2. Оцінка стану оперативного управління виробничими процесами ТОВ СП «Нібулон»

Оперативне управління виробничими процесами ТОВ СП «Нібулон» сформоване в розрізі наступних елементів: планування; облік; аналіз; контроль.

Планування виробничих процесів ТОВ СП «Нібулон» це процес формування множинних цілей розвитку суб'єкта господарювання та засобів реалізації в певному періоді. Планування виробничих процесів пов'язує усі виробничі елементи в цілісну виробничо-господарську систему та забезпечує її необхідний розвиток, узгоджуючи потенційні можливості суб'єкта господарювання з ринковими потребами.

Планування виробничих процесів ТОВ СП «Нібулон» виконує дві функції:

- забезпечення узгодженого розвитку підрозділів сільськогосподарського підприємства;
- керівництво діяльністю усіма виробничими ланками з безпосереднім врахуванням усіх чинників зовнішнього виробництва.

Механізм планування виробничих процесів ТОВ СП «Нібулон» орієнтований на:

- формування стратегічного плану, що ґрунтується на довгострокових прогнозах та безпосередньо пов'язаний з обсягами товарної продукції; трудовими ресурсами; закупівлею та реалізацією;
- формування тактичного плану з детальним відображенням інформації за усіма виробничими підрозділами (мається на увазі посівні площі, площі для зберігання збіжжя, сировини);
- календарне планування виробництва складає у вигляді графіку посівних та збору урожаю. Врахуванню підлягає: інформація про обсяги збіжжя та готової продукції на складах; план виробництва; замовлення;

– виробнича програма входить до плану виробництва та містить інформацію про запланований обсяг виробництва та продаж сільськогосподарської продукції;

– обсяг випуску сільськогосподарської продукції розраховується з безпосереднім врахуванням планів закупівлі та реалізації продукції [11].

При розробці плану продажу врахуванню підлягають: дані про попит; про реалізацію сільськогосподарської продукції за попередні звітні періоди; угоди, котрі укладаються з клієнтами.

Алгоритм планування виробничих процесів в організації управління ТОВ СП «Нібулон» передбачає:

1. Планування. Перш за все по досліджуваному сільськогосподарському підприємству розробляються детальні виробничі плани, які дають змогу зрозуміти, яка продукція є затребуваною, що саме варто випустити та хто має цим займатися [52].

2. Складання виробничого плану. На даному етапі розробляють план із зазначенням послідовності пересування сировини та матеріалів, встановлення місця безпосереднього виконання робіт та черговість дій.

Дана інформація розміщена в типовій карті технологічного процесу та дає змогу побудувати діаграму маршруту. За умови відсутності конкретних технічних засобів в плані здійснюють відображення альтернативного маршруту.

Із вище вказаного, цілком очевидно, що реалізація процесу управління багато в чому залежить від механізму маршрутизації.

3. Формування розкладу. Дана операція дає змогу спланувати час на виконання кожного процесу (наперед встановивши терміни реалізації робіт). В розкладі має міститися інформація про час початку та завершення операції. На основі такого графіку відбувається відображення термінів кожного виробничого етапу та роботи загалом.

Розклад формують в розрізі двох видів: детального – використовується для планування виробничих операцій відносно кожного товару

Диспетчеризація являється частиною виробничого планування та реалізується через переведення прописаних у документі завдань до реального процесу з виробництва товарів. Кожна з функцій видачі замовлень реалізується на основі складеного плану. Таким чином, на даній стадії відбувається контроль переміщення сировини до потрібного місця.

Заключною стадією є відстеження діяльності з виготовлення товарів та реалізації запланованих робіт. На спеціалістів покладається обов'язок відносно виконання виробничого процесу та встановлення відхилень від спочатку встановлених норм.

Другим елементом оперативного управління виробничими процесами ТОВ СП «Нібулон» є облік.

Основними завданнями функціонування системи бухгалтерського обліку ТОВ СП «Нібулон» є:

- збір – обробка та представлення первинних даних про господарську діяльність;
- систематизація – групування та інтеграція даних для отримання зведеної інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства;
- забезпечення внутрішніх і зовнішніх користувачів бухгалтерської інформації достовірною та своєчасною інформацією про господарські процеси і явища, що відбуваються на підприємстві, а також про наявність і стан майна підприємства та його джерел;
- формування інформаційної інфраструктури для планування, стимулювання, організації, регулювання, аналізу та контролю фінансово-господарської діяльності підприємства.

Концептуальними основами системи бухгалтерського обліку ТОВ СП «Нібулон» є:

- безперервність управління з моменту реєстрації до ліквідації компанії;
- відповідальність за організацію та зберігання документів

покладається на власника, який несе відповідальність за підприємство;

- самостійність підприємства у виборі організаційно-методологічних форм бухгалтерського обліку, визначенні облікової політики, розробці внутрішніх форм обліку, звітності та контролю господарських операцій, відокремлення підрозділів з відповідними зобов'язаннями щодо ведення окремого обліку та звітності;

- відповідальність керівника за забезпечення виконання законних вимог головного бухгалтера щодо дотримання правил і принципів створення належних умов для належного ведення бухгалтерського обліку та організації облікового процесу;

- обов'язки головного бухгалтера: дотримання єдиних методологічних принципів бухгалтерського обліку, встановлених компанією, та підготовка фінансової звітності; контроль за безперервністю та цілісністю облікового процесу;

- відповідальність за облік господарських операцій, пов'язаних з ліквідацією компанії, покладається на ліквідаційну комісію, створену відповідно до законодавства. [25].

На методичному рівні організації бухгалтерський облік ТОВ СП «Нібулон» обирає систему певних способів і прийомів, що лежать в основі документування, проведення інвентаризацій, використання синтетичних і аналітичних рахунків, застосування подвійного запису, оцінки майна і зобов'язань, розрахунків, складання балансів і узагальнення даних бухгалтерського обліку на звітну дату.

На технічному рівні організації бухгалтерського обліку здійснюється обрання системи обліку з детальним окреслення первинної та зведеної документації.

На організаційному рівні формуються внутрішні документи, що регулюють порядок організації бухгалтерського обліку на досліджуваному підприємстві.

Організація бухгалтерського обліку передбачає вирішення таких

принципово важливих питань, як:

- формулювання концепції облікової політики підприємства;
- визначення обсягу фінансового та управлінського обліку.

Організація облікового процесу ТОВ СП «Нібулон» передбачає:

Підготовка ключової бухгалтерської інформації:

- отримання інформації та перевірка її виконавчої документації;
- перевірка доступу до переданої інформації;
- контроль змісту отриманої інформації;
- аналіз результатів контролю;
- коригування інформації на місці її формування;
- генерація отриманої інформації програмними засобами [16].

Систематизація та узагальнення облікової інформації:

- систематизація та узагальнення вхідної інформації;
- виявлення помилок та їх виправлення;
- аналіз результатів, отриманих після затвердження даних.

Підготовка інформації для керівництва та для інших користувачів:

Для керівництва:

- підготовка реєстрів фінансового обліку;
- підготовка довідкової інформації;
- підготовка періодичної та річної звітності;
- аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства
- прогнозування даних;
- аудит отриманої інформації;
- підготовка інформації для прийняття управлінських рішень.

Для інших користувачів:

- перенесення інформації на інші комп'ютери або інформаційні системи компанії;
- формування залишків на кінець звітного періоду.

Згідно з графіком документообігу первинні документи подаються до бухгалтерії.

Спочатку проводиться загальна перевірка документів в присутності осіб, які відповідають за їх складання шляхом встановлення заповнення та правильності обов'язкових реквізитів, підписів осіб, які відповідають за проведені операції. Потім перевіряється законність і доцільність операції, правильність математичних розрахунків.

На підставі групувальних і накопичувальних відомостей складаються облікові реєстри, відповідні форми бухгалтерського обліку. В облікових реєстрах готується інформація для складання звітності, аналізу і управління підприємством. Тому основною вимогою до змісту реєстрів аналітичного і синтетичного обліку є відповідність їх показників статтям бухгалтерської звітності [28, с. 56].

Якщо первинна реєстрація господарських операцій у письмовій формі та їх подальше групування на рахунках дає змогу оперативно відслідковувати хід господарської діяльності в певному секторі підприємства, звіт містить інформацію про показники та результати діяльності підприємства в цілому та окремих секторів і галузей у відповідному звітному періоді [25, с. 43].

На сучасному етапі серед науковців сформовано широкий спектр точок зору на сутність, форми, способи узагальнення інформації про діяльність підприємства у звітності.

Розглянемо взаємозв'язок інформації з процесом її узагальнення у звітності підприємства за допомогою рис. 3.3.

Звітність розвивається під впливом макро- та мікрофакторів, які можна поділити на три групи:

- частота подання звітності;
- вимоги користувачів до звітності;
- якість показників.



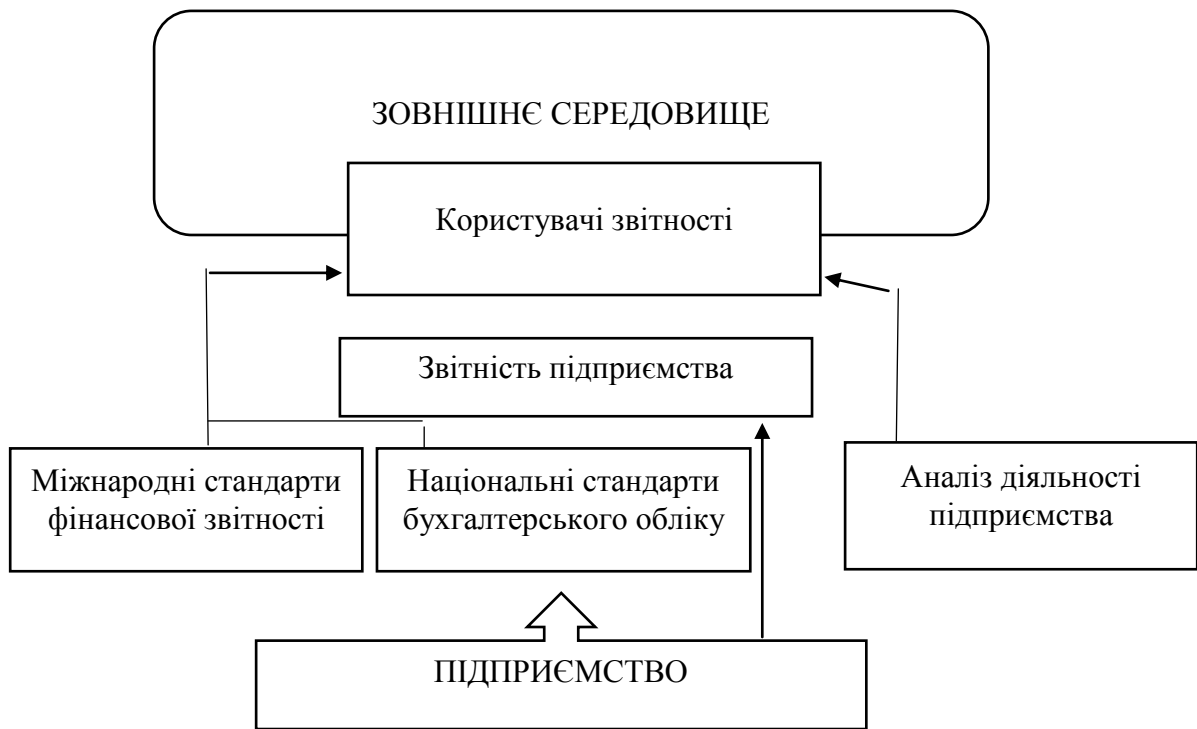


Рис. 3.3. Взаємозв'язок інформації про діяльність підприємства та підприємницької звітності як основи інформаційно-організаційної моделі внутрішнього аудиту

Сформовано автором на основі джерела: [31]

Регулярність подання звітності характерна лише для певної групи користувачів-держави в особі певних органів державної влади та безпосередніх власників. Для користувачів фінансової звітності, які пов'язані з суб'єктом господарювання, але не мають адміністративного впливу (наприклад, працівники, дебітори та кредитори), їхні потреби у фінансовій інформації задовольняються лише настільки, наскільки своєчасно та належним чином завершуються процеси обліку та перевірки даних.

Звітність, завершальний етап облікового процесу, відображає діяльність компанії і залежить від рівня організації бухгалтерського обліку на підприємстві. Тому достовірна інформація вимагає певного рівня якості звітності та актуальності даних.

Фінансова звітність підприємства використовується з метою надання широкому колу користувачів повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансове становище та результати діяльності підприємства за звітний період, яка допомагає різноманітним користувачам з більшою

обґрунтованістю приймати майбутні економічні рішення стосовно подальшої партнерської діяльності з даним підприємством.

Великі підприємства, переважно працюючи на світовому ринку, мають багато міжнародних партнерів на ринку капіталу, товарів і послуг, робочої сили, які зацікавлені в отриманні бухгалтерської інформації для прийняття власних управлінських рішень. Малі та середні підприємства співпрацюють з невеликою кількістю постачальників та підрядників, мають обмежений доступ до ринку капіталу, переважно діють на регіональному ринку товарів і послуг, що значно скорочує коло користувачів інформації про результати їх господарської діяльності [8].

Отже, чим більше різноманітних контрагентів має підприємство, тим більше коло інформаційних потреб необхідно задовольнити за допомогою показників фінансової звітності, відповідно, обмежене коло користувачів фінансової інформації потребує задоволення невеликої кількості інформаційних потреб.

Користувачами облікової інформації є економічні агенти (юридичні та фізичні особи), які є споживачами інформації, що генерується системою бухгалтерського обліку на всіх етапах облікового процесу.

Розглянемо класифікаційні ознаки користувачів за допомогою рисунку 3.4.

Таким чином, зацікавлені користувачі переслідують такі основні інтереси в інформації, що формується в процесі узагальнення інформації про господарську діяльність суб'єкту господарювання в звітності підприємства

Залежно від того, кому подається звітність і які користувачі впливають на формат звітності та процедури її складання і подання, корпоративну звітність можна поділити на внутрішню та зовнішню. Зовнішня звітність поділяється на загальну звітність (яка характеризує діяльність компанії в цілому) та звітність за видами операцій. Далі розрізняють фінансову звітність, статистичну звітність, податкову звітність та звітність із соціального та пенсійного страхування, залежно від призначення змісту

звітних показників.

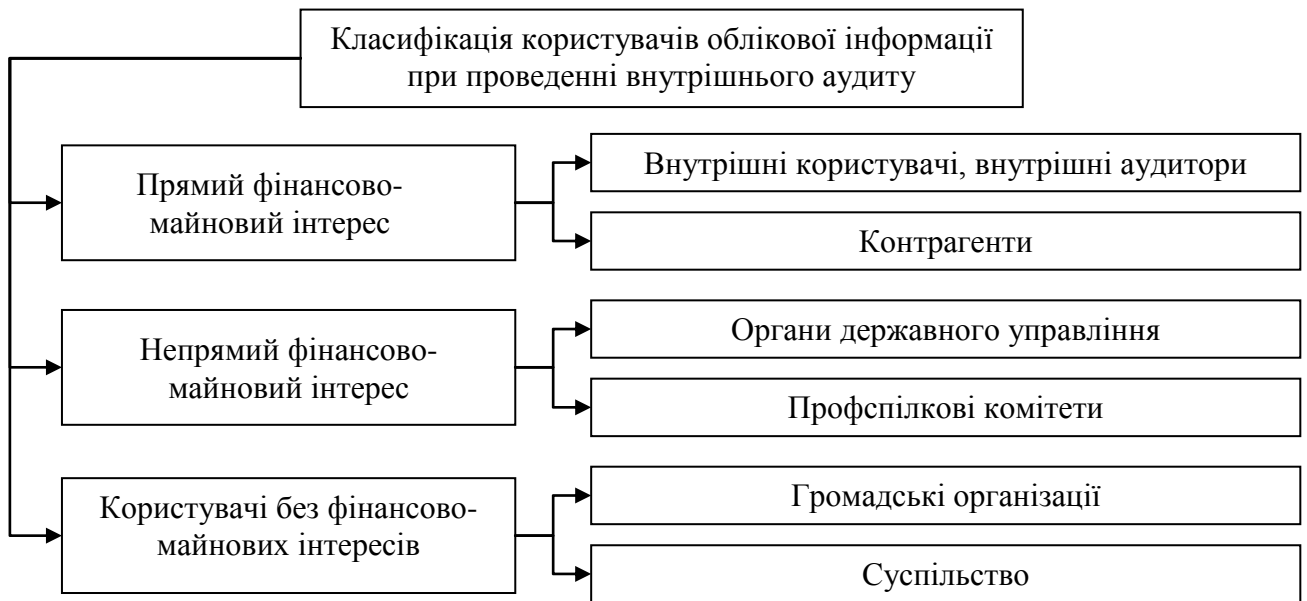


Рис. 3.4. Класифікація користувачів інформації організації внутрішнього аудиту

Фінансова звітність – це бухгалтерська звітність, що містить інформацію про майновий та фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів за звітний період, яка може бути використана користувачами для прийняття фінансових рішень.

Статистична звітність – це звітність, що складається на основі даних бухгалтерського обліку з метою обчислення статистичних показників про економічні, соціальні, демографічні та екологічні явища і процеси, що відбуваються в країні, її регіонах і галузях економіки, та забезпечення цією інформацією держави і суспільства. [22].

Таким чином, і фінансова, і статистична звітність мають відношення до загальної звітності підприємства, оскільки загалом описують різні аспекти діяльності компанії.

Податкова звітність та звітність до фондів соціального і пенсійного страхування віднесені нами до групи звітності за видами операцій.

Звітність до фондів соціального та пенсійного страхування складається на підставі даних бухгалтерського обліку і характеризує стан розрахунків із

зазначеними фондами.

Саме зазначені форми звітності становлять основу інформаційного підґрунтя організації внутрішнього аудиту будь-якого підприємства.

Окрім того, при організації внутрішнього аудиту відповідальна особа використовує наступну документацію: кадрову; технічну; договори; первинну облікову документацію; виробничі звіти тощо.

Таким чином, застосування зазначених інформаційних джерел дає змогу належним чином організувати належним чином процес оперативного управління та перевірити ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Третім елементом являється аналіз, проведемо його оцінку за допомогою таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика розподілу аналітичних робіт за сільськогосподарським підприємством ТОВ СП «Нібулон»

Відділ	Зміст роботи
Планово-економічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація методологічного підґрунтя управління роботою з організації аналізу;</li> <li>- формування плану аналітичної роботи, організація контролю за його раціональним виконанням;</li> <li>- узагальнення результатів проведеного аналізу;</li> <li>- формування та запровадження заходів за отриманими результатами аналізу.</li> </ul>
Відділ бухгалтерії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг основних показників господарської діяльності;</li> <li>- оцінка витрат на організацію виробництва продукції рослинництва та тваринництва;</li> <li>- встановлення собівартості продукції;</li> <li>- оцінка виробництва готової продукції</li> </ul>
Фінансовий відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз ефективності виконання бізнес-плану по підприємству;</li> <li>- оцінка отриманих фінансових результатів;</li> <li>- дослідження взаємовідносин з банківськими установами.</li> </ul>
Агрономічний відділ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка повноцінності та ефективності забезпеченості суб'єкта господарювання земельними угіддями;</li> <li>- оцінка дотримання термінів та обсягів виконання робіт у рослинництві;</li> <li>- аналіз ефективності виконання завдань по виробництву продукції рослинництва</li> </ul>

Зоологічний відділ	- оцінка наявності та руху поголів'я тварин по підприємству; - оцінка продуктивності тварин; - оцінка виробництва та якості продукції тваринництва; - оцінка кормовиробництва
Ветеринарний відділ	- оцінка ефективності профілактичних робіт на фермі; - оцінка повноцінності дотримання зооветеринарних вимог утримання тварин; - дослідження процесів відтворення стада та отримання приплоду
Виробничий відділ	- оцінка ефективності організації випуску продукції за асортиментом та обсягом; - оцінка ритмічності виробничих потужностей та тривалості технологічного циклу; - оцінка ефективності витрачання матеріальних ресурсів.
Відділ збуту	- оцінка виконання зобов'язань відносно постачання продукції до споживачів; - моніторинг ринків збуту
Відділ постачання	- дослідження якості матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу; - оцінка належності виконання постачання насіння, добрив, пального та засобів захисту; - оцінка стану складських запасів.

Безпосередній алгоритм аналізу виробничих процесів ТОВ СП «Нібулон» представлено на рис. 3.5

Для підготовчого етапу характерним є складання програми аналізу; деталізація об'єктів, формулювання мети та завдань; встановлення виконавців та розподілу функцій поміж ними. Наступним кроком є підбір методики аналізу, способів та прийомів дослідження, системи аналітичних показників, встановлення факторів впливу на показники; формування відповідних висновків.

Другий етап ознаменовано організації аналітичної роботи через застосування методики аналізу. В процесі реалізації даного етапу передбачено систематизацію отриманої інформації, перевірку достовірності даних, а також формування додаткової інформації, встановлення причин наявних відхилень. Окрім того, відбувається дослідження показників, формування аналітичних таблиць та проведення розрахунків основних показників, розрахунок впливу факторів та розкриття причинно-наслідкових зв'язків поміж ними [46].

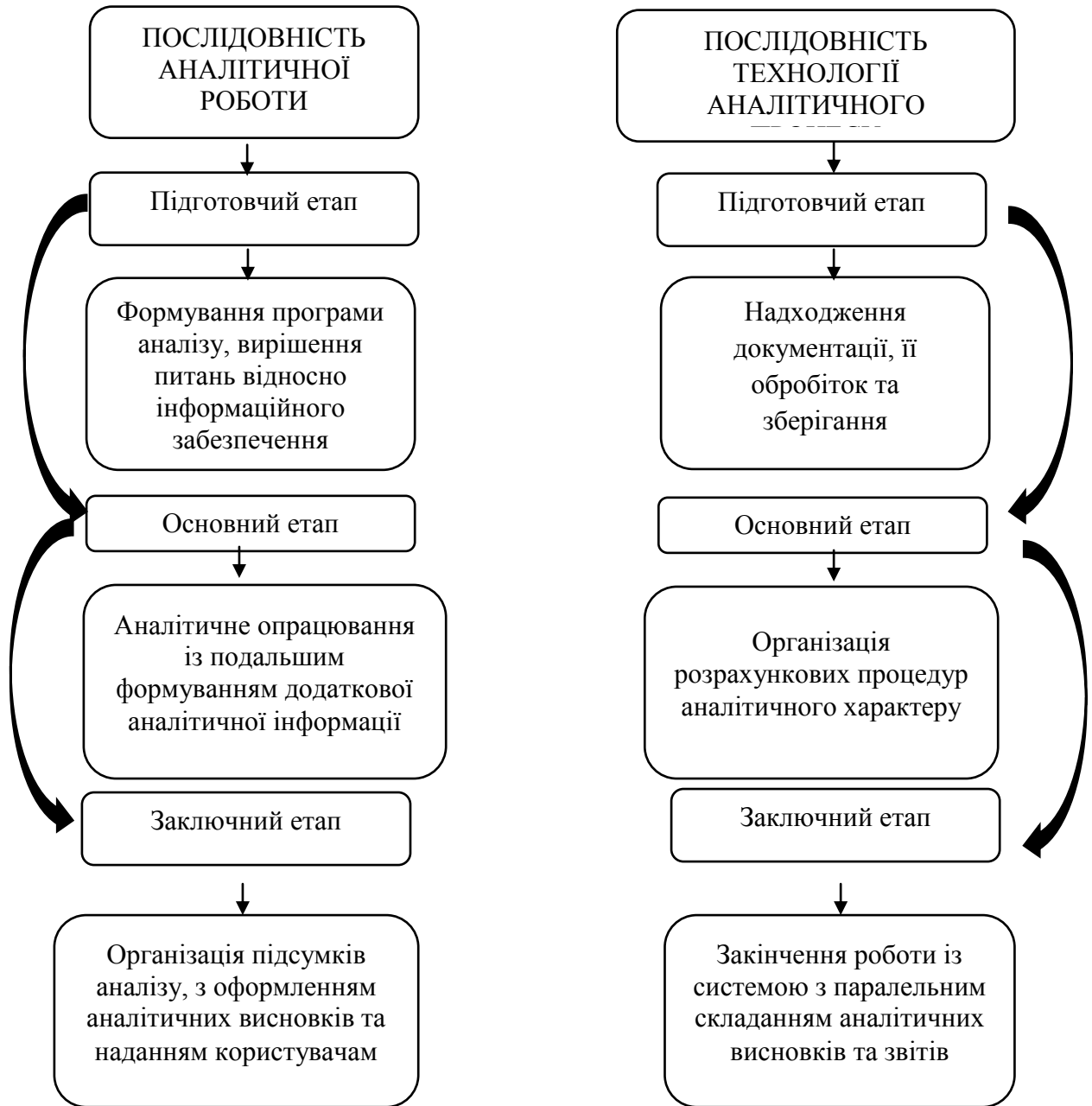


Рис. 3.5. Характеристика взаємозв'язку аналітичного процесу та аналітичної роботи по ТОВ СП «Нібулон»

На третьому етапі передбачено проведення узагальнення та систематизації результатів проведеного аналізу. Ефективність застосування отриманих результатів пропорційно залежить від належного узагальнення, котре б дало змогу отримати належну оцінку та сформувані повноцінні висновки. Кінцеві результати мають охоплювати усі сторони дослідження починаючи із упущених вигод та закінчуючи висвітленням ймовірних резервів.

Наведені етапи аналітичної роботи являються досить умовними, а безпосередній перехід від попереднього етапу до наступного має відбуватися дуже еластично. Таким чином, розпочату на першому етапі процедуру можуть повторити і в наступних етапах, разом з тим, дана процедура може бути й уточненою на даних етапах.

Заключним елементом оперативного управління виробничими процесами ТОВ СП «Нібулон» являється контроль.

Фактично контроль виробничих процесів ТОВ СП «Нібулон» представлено зовнішнім та внутрішнім аналізом.

Зовнішній контроль виробничих процесів сільськогосподарського підприємства ТОВ СП «Нібулон» передбачає залучення зовнішнього незалежного експерта аудитора та проведення один раз на рік незалежного аудиту.

Процедура зовнішнього аудиту виробничих процесів ТОВ СП «Нібулон» передбачає укладання договору проведення аудиту, проведення підготовчих процедур, реалізацію методики зовнішнього контролю.

Розглянемо більш розширено загальні аспекти організації зовнішнього контролю

1. Попередню підготовку та планування аудиторських процедур:

– попередній аналіз та оцінка господарських та облікових операцій з виробничих процесів, виконання робіт і надання послуг, діагностика відповідних управлінських підсистем підприємства;

– розробка основної стратегії перевірки, складання загального плану та програми аудиту за окресленим колом операцій.

2. Оцінка системи внутрішнього контролю та аудиту:

– дослідження основних елементів системи внутрішнього аудиту операцій з виробничих процесів досліджуваного підприємства в частині засобів контролю;

– визначення ризиків в системі аудиту виробничих процесів;

– формування відкоригованих програм за відповідними

аудиторськими операціями.

3. Формування документальної бази та збирання аудиторських доказів:

- вибір способу проведення позапланових перевірок;
- проведення відповідних тестів для визначення характеру комерційних операцій;
- проведення аналітичних процедур;
- оцінка залишків та сальдо в розрізі окремих рахунків;
- формування робочих документів.

4. Заключний етап аудиту:

- узагальнення та систематизація результатів аудиту;
- підготовка звіту за результатами проведеного аудиту та надання підготовлених рекомендацій управлінському апарату компанії;
- підготовка аудиторського висновку.

При розробці методології проведення аудиту використовують наступні формули розрахунку аудиторського ризику [27]:

$$\text{ПАР} = \text{ВР} * \text{РК} * \text{РН} \quad (3.1)$$

де ПАР – припустимий аудиторський ризик;

ВР – властивий ризик;

РК – ризик контролю;

РН – ризик невиявлення.

Однак, за необхідності, аудитори можуть використовувати більш детальні методи та прийоми. Таким чином, наведена вище модель може мати чотири або більше компонентів, а не лише три:

Так

$$\text{РН} = \text{РНАП} * \text{РНДТ} \quad (3.2)$$

де РНАП – ризик неефективності аналітичних процедур (ймовірність того, що аналітичні процедури не зможуть виявити суттєвих помилок);

РНДТ – ризик неефективності детальних тестів (ймовірність того, що детальні тести не зможуть виявити суттєвих помилок).

У свою чергу, ризик неефективності детальних тестів залежить від



ризик вибірки (РВ) та ризику, не пов'язаного з вибіркоvim дослідженням (НРВ) [27]

$$\text{РНДТ}=\text{РВ}*\text{НРВ} \quad (3.3)$$

Сучасний етап розвитку аудиторської діяльності пов'язаний з використанням сучасних персональних комп'ютерів та широкого програмного забезпечення для ведення бухгалтерського обліку. Це зумовлює необхідність розширення аудиторської діяльності за межі перевірки даних, що містяться в комп'ютері, до перевірок комп'ютерних систем підприємства, у випадках їх складності та тісної взаємозалежності з елементами систем бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю.

Потреби в цьому контексті зумовлені виникненням інформаційних системних ризиків, пов'язаних з технічними аспектами комп'ютерних систем та їх експлуатацією клієнтами, а також ризиків, пов'язаних з організацією обліку та управління при використанні комп'ютерних систем.

Ризик інформаційних систем – це суб'єктивно оцінений рівень ризику, який відображає ймовірність суттєвих викривлень у фінансовій звітності, якщо суб'єкт господарювання використовує неефективні комп'ютерні системи, а аудитор немає достатніх можливостей для оцінки ступеня цієї неефективності.

Таке визначення ризику дозволяє включити його в модель припустимого аудиторського ризику наступним чином:

$$\text{ПРА}=\text{ВР}*\text{РК}*\text{РН}*\text{РІС} \quad (3.4)$$

На думку Андрєєва Д.М. ризик інформаційних систем, в свою чергу, має такі складові:

$$\text{РІС}=\text{РЕКС}*\text{РНТ}*\text{РПТ} \quad (3.5)$$

Де РЕКС – ризик експлуатації комп'ютерної системи;

РНТ – ризик некоректної побудови тестів комп'ютерної системи, яку використовує клієнт;

РПТ – ризик помилкового тлумачення цих тестів.

Отже, вихідну модель аудиторського ризику, враховуючи всі її

складові, доцільно представити наступним чином:

$$\text{ПАР} = \text{ВР} * \text{РК} * \text{РНАП} * (\text{РВ} * \text{НРВ}) * \text{РЕКС} * (\text{РРН} * \text{РПТ}) \quad (3.6)$$

Внутрішній контроль передбачає організацію певного ряду контрольних процедур. Проте, нажаль, система внутрішнього контролю за досліджуваним підприємством фактично відсутня. Даний аспект потребує уваги з боку керівництва.

Таким чином, система управління виробничими процесами ТОВ СП «Нібулон» має бути розцінена задовільно: методологічні засади фактично сформовано раціонально, разом з тим відзначається ряд недоліків, котрі значно знижують загальну ефективність та потребують корекції.

Підбиваючи підсумки проведеному дослідженню в частині аналізу оперативного управління по агрохолдингу «Нібулон», варто відзначити. За об'єкт дослідження в роботі обрано ТОВ СП «Нібулон» – сільськогосподарське підприємство, котре являється відомим вітчизняним сільськогосподарським товаровиробником, зернотрейдером та учасником зернового ринку. До основних виробничих процесів сільськогосподарського підприємства ТОВ СП «Нібулон» віднесено: обробіток землі (оранка, культивування), сівба, удобрення, догляд за посівами, збір урожаю; догляд за поголів'ям, закупівля та роздача кормів, селекційна робота, тощо; реалізація готової продукції. Оцінка фінансового стану за результатами виробничих процесів на протязі обраного досліджуваного періоду вказує на зниження фінансової результативності та погіршення виробничого потенціалу, це пов'язано з рядом факторів: наслідки пережитої світової пандемії та ряду обмежень, триваюча і досі війна (що розпочалася у лютому 2022 року) з порушенням логістики, ліквідацією філій, окупацією земель. Оперативне управління виробничими процесами реалізоване через: планування; облік; аналіз; контроль. Проведений аналіз зазначених елементів засвідчив повну відповідність процесу планування та належну організацію обліку, а також потребу в удосконаленні методологічної складової аналізу та розробку системи внутрішнього контролю по досліджуваному підприємству.

#### РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРОХОЛДИНГУ

Із проведеного дослідження цілком зрозуміло, що оперативне управління виробничими процесами сільськогосподарського виробництва по факту являється комплексною системою, ефективність котрої виражається сталим функціонуванням кожного її елемента.

Першою і основною проблемою, яка існує в розрізі дослідження альтернативних шляхів є повна відсутність окремого контролюючого органу по ТОВ СП «Нібулон»

Не зважаючи на той факт, що внутрішніми документами затвердженого порядку проведення внутрішнього контролю, фактичне його проведення здійснюється вкрай рідко, по причині трудомісткості, відсутності чіткої регламентації методичних засад та належного організаційного супроводу.

Необхідність та доречність створення та запровадження системи внутрішнього контролю по ТОВ СП «Нібулон» обґрунтовується наступними положеннями:

1. Діюча система організації бухгалтерського не в змозі надати повний об'єм інформації, яка є необхідною для своєчасного прийняття управлінських рішень. Це пов'язано з тим, що бухгалтерські записи відображають факти минулої діяльності і відображають лише операції, що мають грошову вартість, тоді як рішення стосуються майбутньої поведінки і відображаються в інших вимірах.

2. Керівники структурних підрозділів, котрі зайняті організацією процесу виробництва, постачання та збуту, на жаль не володіють відповідними знаннями та досвідом в галузі рішень, що підлягають ухваленню. Таким чином, виникає необхідність в спеціалізованому органі, котрий зміг би надавати консультації керівникам даних підрозділів відносно ефективності виробництва та забезпечував достовірною інформацією для прийняття управлінських рішень.

3. Діяльність досліджуваного підприємства обслуговується великою кількістю спеціалістів, котрі в силу власних делегованих повноважень мають приймати важливі для підприємства рішення. Така ієрархія також обумовлює необхідність узагальнюючого контролюючого органу за ефективністю прийнятих рішень.

4. Виконання працівниками бухгалтерії власного основного завдання – відображення фактичного стану господарських операцій підприємства та часткового контролю (в межах визначених повноважень) – не враховує усіх потреб в контролі, а отже і не забезпечує реалізацію його стратегічних цілей.

Між внутрішнім аудитом та внутрішнім контролем існує суттєвий зв'язок (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Характеристика спільних та відмінних рис, взаємозв'язку між внутрішнім аудитом та внутрішнім контролем

Порівняльна ознака	Внутрішній контроль	Внутрішній аудит
Мета	Перевірка підприємства на виявлення наявних недоліків в організації його підприємницької діяльності з метою пошуку альтернативних резервів, а також підвищення загальної ефективності діяльності	Повноцінний захист інтересів управлінського апарату відносно повноцінного збереження активів підприємства, а також економічного використання його ресурсів. В даному контексті досить суттєвим є оцінка економічної інформації, котра формується управлінською системою підприємства, оцінки ефективності його облікової політики та функціонування внутрішнього контролю.
Завдання та цілі	Стале спостереження за збереженням і раціональним використанням ресурсів, контроль за повноцінним дотриманням нормативно-правового супроводу й економічної доцільності поточних операцій. Оперативна діагностика наявних недоліків, організація належного контролю за достовірністю фінансової звітності.	Організація контролю за якістю роботи структурних підрозділів, оцінювання ефективності функціонування облікової системи та внутрішнього контролю, в тому числі через достовірність внутрішньої та зовнішньої звітності, надання сталої інформації про ефективність управлінського процесу.

Продовж. табл. 4.1

Правовий статус	Організація відбувається у відповідності до статуту підприємства, посадових інструкцій, та положень про функціонування відповідних підрозділів	Організація відбувається на основі положення про службу внутрішнього аудиту, посадових інструкцій. Загалом, внутрішній аудит являється автономним структурним підрозділом, котрий підпорядковується керівництву підприємства
Місце в системі управління	Являється автономною підсистемою управління, на котру покладено організацію контролю за здійсненням та належною фіксацією господарських операцій, а також організацію інформаційного супроводу прийняття рішень й організації належної господарської діяльності	Являється незалежним органом оцінки підсистеми внутрішнього контролю, доцільності та ефективності організації господарської діяльності.
Взаємозв'язок та взаємодія в системі управління	Відповідає за налагодження продуктивного зв'язку між фахівцями, котрі відповідають за контроль	Підпорядковується вертикальній взаємодії з власниками та управлінським апаратом підприємства і горизонтальну із співробітниками інших підрозділів
Методичні прийоми	- документального та фактичного контролю; - економічного аналізу	- документального контролю; - фактичного контролю; - експертно-аудиторської перевірки
Залежність і відповідальність	Залежність перед керівницьким апаратом з метою прийняття управлінських рішень	Є незалежним від керівництва та несе відповідальність перед власниками
Документування та звітність	Спрямований на формування: - довідок; - актів перевірок; - службових записок; - актів інвентаризації; - актів ревізії	Спрямований на формування робочих документів аудитора: - актів аудиту; - розрахунково-аналітичних документів; - аудиторських висновків

Таким чином, внутрішній аудит являється елементом системи внутрішнього контролю, котрий спрямований на оцінку дієвості наявної на підприємстві системи внутрішнього контролю з ціллю надання управлінському апарату інформації про реальний стан діючої системи внутрішнього контролю, її безпосередньої ефективності та надійності. В основу мети внутрішнього аудиту закладено надання допомоги керівництву

підприємства відносно досягнення поставлених цілей та оптимально організації ефективного господарського процесу.

Місце внутрішнього аудиту в системі ефективного управління суб'єкта господарювання визначається раціональним поєднанням двох елементів системи управління: внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, завдяки котрому є можливим прийняття управлінських рішень, котрі спрямовані на максимально ефективні фінансово-господарські результати.

Запровадження системи внутрішнього контролю по ТОВ СП «Нібулон» має відбуватися за наступним алгоритмом (рис. 4.1)

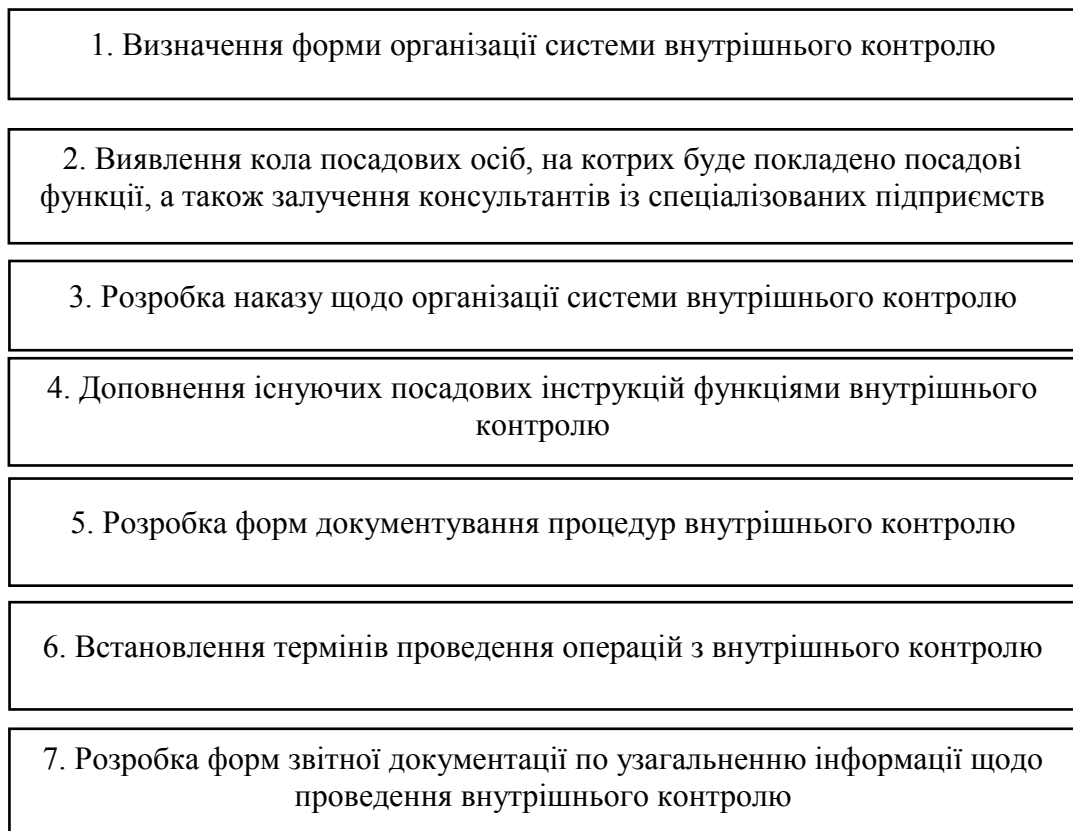


Рис. 4.1. Алгоритм запровадження системи внутрішнього контролю ТОВ СП «Нібулон» як засобу підвищення ефективності управління виробничими процесами.

Розроблено автором на основі джерела: [28]

Таким чином, аналіз та контроль варто об'єднати в цілісну Систему внутрішнього контролю, а її деталізацію подати у вигляді наступної моделі (рис. 4.2).

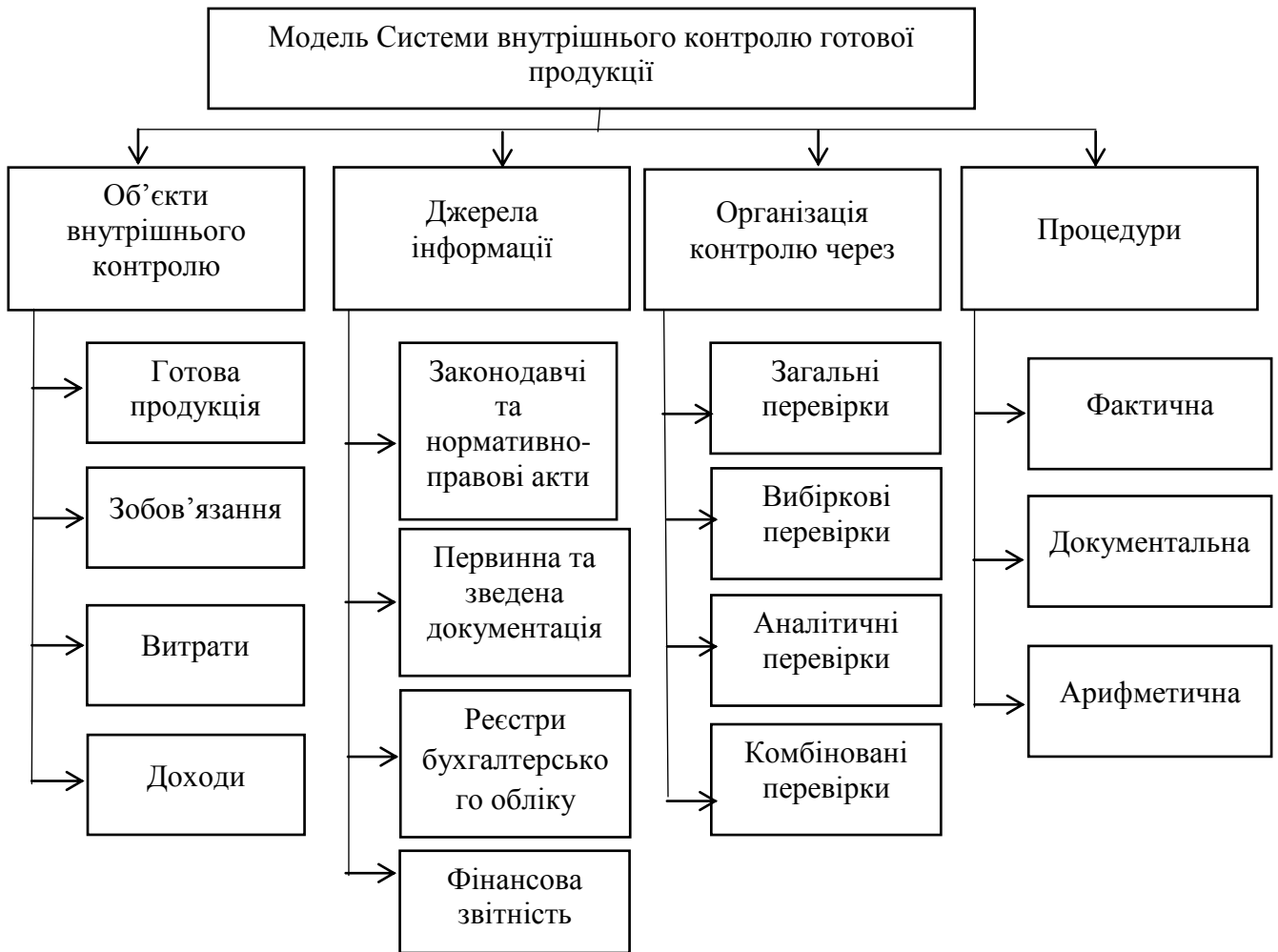


Рис. 4.2. Модель системи внутрішнього контролю

З ціллю підвищення ефективності процесу становлення Системи внутрішнього контролю ТОВ СП «Нібулон» варто застосовувати наступні контрольні процедури:

1. На етапі планування.

– оцінка раціональності можливих альтернатив запланованого рішення;

– сумісність запланованих рішень із загальною стратегією компанії щодо виробництва та реалізації готової продукції.

2. Етап організації управлінських рішень та регулювання їх виконання вимагає внутрішнього контролю за правильністю процесу реалізації прийнятого рішення з метою максимального досягнення необхідних результатів.

3. Етап організації обліку готової продукції повинен забезпечити контроль:

- за використанням матеріалів та сировини, комплектуючих виробів;
- стану зобов'язань;
- доцільність законності господарських операцій.

4. На етапі аналізу інформація про результати виконання управлінських рішень класифікується та оцінюється з точки зору різних факторів.

Окрім того, в рамках проаналізованих методологічних аспектів проведення аналізу виробничих процесів як складового елементу управління по ТОВ СП «Нібулон», варто відзначити його низьку ефективність, котра пов'язана, на нашу думку, невмілою організацією.

Для підвищення ефективності аналізу доцільно, перш за все, сформувати аналітичну службу, яка найбільш оптимально відповідатиме системі управління суб'єктом господарювання.

Безпосередня організація аналітичних робіт має відбуватися з повноцінним дотриманням принципів аналізу (мається на увазі принцип комплексності та принцип системності) з послідовним виконанням встановлених процедур. Таким чином, аналітичну роботу доцільно виконувати орієнтуючись на три етапи:

- підготовчий;
- основний;
- заключний.

Реалізація кожного із зазначених етапів має передбачати відповідні заходи, котрі забезпечуватимуть організацію належного проведення аналізу та узагальнення отриманих результатів з послідовним формуванням висновків.

Врахування зазначеного в контексті організації аналізу як елементу управління виробничими процесами сільськогосподарського підприємства ТОВ СП «Нібулон» дасть змогу дослідити усі аспекти діяльності підприємства, котрі безпосередньо пов'язані з багатопрофільністю та



сезонністю. В подальшому дані заходи знайдуть власне відображення в частині мінімізації дублювання вже наявних показників та виконання однотипних розрахунків; що сприятиме формуванню власної методології проведення аналізу, та сприятиме оперативності та якості аналітичних висновків.

## ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методологічні засади та розроблено рекомендацій щодо удосконалення оперативного управління виробничими процесами в агрохолдингу. Отримано наступні висновки та надано рекомендації:

1. Під оперативним управлінням аграрних підприємств варто розуміти цілеспрямовану сукупність управлінських заходів, які сприяють належній організації безперебійної роботи виробничих систем, оптимізації планових заходів, виконання завдань, котрі ґрунтуються на достовірних даних відносно стану процесу та виробничого об'єкта. Система оперативного управління на аграрному підприємстві формується у повній відповідності до організаційної структури управління. До основних функцій оперативного управління в роботі віднесено: координації, нормування, мотивації, оперативного контролю.

2. Під виробничим процесом в сільському господарстві варто розуміти різноманітну сукупність технологічних впливів (хімічних, біологічних, фізіологічних), котрі реалізуються в певній послідовності з метою отримання продукту певної якості. До основних виробничих процесів агропромислового підприємства віднесено: 1) у тваринництві: водозабезпечення, годівля, формування мікроклімату, прибирання гною, отримання основної продукції; 2) у рослинництві: обробіток ґрунту, сівба, догляд за сходами, збір урожаю – отримання готової продукції. До основних елементів оперативного управління виробничим процесом аграрного підприємства варто віднести: формування та реалізацію оперативних цілей; організацію планування; організацію обліку; організацію контролю; організацію регулювання; організацію аналізу.

3. В частині аналізу методологічних аспектів оперативного управління та шляхів вдосконалення виробничих процесів в аграрному секторі розкрито:

– важливість оперативного планування, котре варто розглядати в

розрізі двох складових елементів: загальногосподарського – орієнтація на загальну теорію суб'єкта господарювання; управлінського спрямування – вбачає планування, як важливу функцію менеджменту;

- ефективність організації оперативного планування безпосередньо залежить від дотримання наступної послідовності: визначення загальних цілей суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів; встановлення завдань в межах певного періоду та деталізація термінів їхнього виконання; обрання методології та шляхів реалізації поставлених завдань і цілей; конкретизація термінів виконання планів, деталізація за обсягами робіт та виконавцями; організація контролю за реалізацією плану;

- розкрито спрямованість різних видів планування в системі управління виробничими процесами: стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування, корпоративне планування, міжцехове планування, реактивне планування, інтерактивне планування, преактивне планування.

4. Під час оцінки впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на оперативне управління, з'ясовано: 1) до основних компонентів внутрішнього середовища, що впливають на систему оперативного управління віднесено: засоби виробництва, засоби зв'язку, будівлі та споруди, матеріальні та фінансові ресурси; управлінський процес, стратегічна орієнтація персоналу, професійний рівень, рівень корпоративної культури; 2) до основних факторів впливу зовнішнього середовища віднесено: економічні, політичні, соціально-демографічні, географічні.

5. Аналіз стану оперативного управління по аграрному підприємству «Нібулон» дав змогу констатувати:

- ТОВ СП «Нібулон» має традиційну лінійну організаційну структуру управління. Окреслена організаційна структура по-факту являється частково оптимальною для досліджуваного суб'єкта господарювання, оскільки дає змогу організувати чіткі взаємовідносини з дотриманням відповідальності керівника за результати власної роботи;

– підприємство обробляє 77 тис. га земель сільгосппризначення у 10 областях України. Якість вирощеної продукції відповідає найсуворішим вимогам як українських, так і зарубіжних споживачів. 95 % від загального валу виробленої зернової продукції традиційно складає високоякісне продовольче зерно;

– тваринницька галузь поширена у 7 відокремлених підрозділах підприємства у Вінницькій, Миколаївській, Житомирській та Хмельницькій областях;

– основними причинами зниження експорту продукції досліджуваного підприємства та погіршення його фінансової результативності, варто визначити: карантинні обмеження в країні та світі пов'язані із світовою пандемією Covid 19; розгортання повномасштабної війни на усій території нашої держави; знищення великої частини філій підприємства на окупованих територіях; порушення логістики.

6. Оперативне управління виробничими процесами сільськогосподарського підприємства «Нібулон» сформовано в розрізі наступних елементів: 1) планування: формування стратегічного плану; формування тактичного плану; календарне планування виробництва; обсягу випуску сільськогосподарської продукції; 2) облік: організація первинного, аналітичного та синтетичного обліку в рослинництві та тваринництві як засобу інформаційного забезпечення оперативного управління; 3) аналіз: передбачає організацію аналітичної роботи за структурними підрозділами/відділами підприємства; 4) контроль: передбачає незалежний зовнішній аналіз у вигляді аудиту та внутрішній контроль (останні за досліджуваним суб'єктом передбачено чисто формально).

7. В заключному розділі аргументовано доцільність запровадження служби та системи внутрішнього аудиту по підприємству, а також вдосконалення методології аналізу процесу як складового елементу загального процесу оперативного управління виробничими процесами досліджуваного сільськогосподарського підприємства ТОВ СП «Нібулон».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 30(3). С. 70-73
2. Босак А. О. Мустафаєва Л. А. Поточний стан та перспективи розвитку АПК України: пошук нових ринків збуту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 24. Ч 1 . С.48–54.
3. Бочко О.Ю., Кузяк В.В., Стасюк Н.Р. Концепція управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теоретичні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 258-261
4. Василенко, О. П. Аграрний менеджмент: навч. посіб. М-во освіти і науки України, Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : Сочінський М. М., 2016.– 343 с.
5. Веретенникова Г.Б. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 210 с.
6. Гарасим П.М. Вплив аграрної реформи на формування інформаційного забезпечення системи управління підприємством. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2010. Вип. 7(1). С. 341–349.
7. Германюк Н.В. Інноваційний розвиток та управління в аграрному секторі України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 4 (09). С. 37–41. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/9-2017-ukr>
8. Гой Н. Особливості оперативного управління у підприємствах з переробки сільськогосподарської продукції. URL: [http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4239/1/ae\\_2012\\_5\\_1-2\\_12%20%282%29.pdf](http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/4239/1/ae_2012_5_1-2_12%20%282%29.pdf) (Дата звернення: 19.10.2023 р.)
9. Гой Н.В. Функції оперативного управління на підприємствах із

переробки сільськогосподарської продукції. URL:  
<http://lib.pu.if.ua:8080/bitstream/123456789/4241/1/103.pdf> (Дата звернення:  
20.10.2023 р.)

10. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV URL:  
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/43615> (Дата звернення: 19.10.2023 р.)

11. Горбачова І.В. Механізми стратегічного планування аграрних підприємств в умовах виходу на міжнародні ринки. URL:  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4891> (Дата звернення: 27.11.2023 р.)

12. Гужвенко С. М. Розвиток систем планування в різних економічних системах. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2014. Вип. 5(60). С. 14–20.

13. Демиденко С.Л., Дмитрова Д.О. Оперативний економічний аналіз: сутність, переваги та недоліки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13. С. 91-94

14. Дідоренко Т., Белова І. Значення оперативного обліку в системі управління сільськогосподарським підприємством. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал. 2017. Вип. 12. С. 29-37

15. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. Актуальні проблеми економіки. №1(127). 2012. С.144–156.

16. Дьолог Т.І. Проблеми і особливості управління вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами. Всеукраїнський науково-виробничий журнал інноваційна економіка. 2013. №3. С. 101-104.

17. Загальні поняття про виробничі процеси у тваринництві. URL:  
<http://www.tsatu.edu.ua/tsst/wp-content/uploads/sites/6/1-zahalni-ponjattja-pro-vyrobnychi-procesy-u-tvarynnnyctvi.pdf> (Дата звернення: 28.11.2023 р.)

18. Калетнік Г.М., Даниленко А.С., Варченко О.М., Ціхановська В.М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : «Хай-Тек Прес», 2013. 688 с.

19. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С. 55-58
20. Кондратюк О.М., Школа О.В. Синергія інформації в управлінні витратами підприємства. Держава та регіони. 2010. № 6. С. 253–255.
21. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 113-118
22. Кузь В.І. Організація бухгалтерського обліку : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці : Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2019. 223 с.
23. Лівінський А.І. Стратегічні підходи щодо оперативного управління підприємств тваринництва в контексті їх реновації. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/41/41> (Дата звернення: 20.10.2023 р.)
24. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
25. Малюга Н.М. Бухгалтерський облік (загальна теорія): конспект лекцій в схемах і таблицях. Нац. академія статистики, обліку та аудиту. Київ: Консультант. 2017. 67 с.
26. Маколкіна О.В. Сучасні концепції аграрного менеджменту. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_5\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_55) (дата звернення 28.11.2023 р.)
27. Меліхова Т.О. Внутрішній контроль виробничих запасів для своєчасного виявлення загроз в системі фінансової безпеки підприємства. Агросвіт. 2018. № 2. С. 63-70
28. Мулик Т. О., Федоришина Л. І. Організація аналітичної роботи в сільськогосподарських підприємствах: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 236 с.
29. Мулик Я. І., Цуркан А. О. Внутрішньогосподарський контроль в

системі управління аграрним підприємством. Ефективна економіка. 2018. №3. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2018/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/66.pdf)

30. Мулик Т.О., Мулик Я. І. Організація внутрішнього контролю в системі управління оподаткуванням. Економіка, фінанси та управління: проблеми та сучасні шляхи розвитку : матеріали підсумкової міжнародної науковопрактичної конференції (м. Львів, 25-26 грудня 2015 р.). Львів: ГО «Львівська економічна фундація». У 3-х ч. Львів: ЛЕФ, 2015. С. 102–105.

31. Найбільш поширені організаційні структури компаній. URL: <https://blog.agrokebety.com/naybilsh-poshireni-orhanizatsiyni-struktury-kompanuu> (Дата звернення: 27.11.2023 р.)

32. Особливості оперативного обліку на зернопереробних підприємствах. URL: <https://posibniki.com.ua/post-osoblivosti-operativnogo-obliku-na-zeropererobnih-pidприємствah> (Дата звернення: 20.10.2023 р.)

33. Офіційний сайт ТОВ СП «Нібулон». URL: <https://www.nibulon.com/> (Дата звернення: 27.11.2023 р.)

34. Павлик В.П. Методологізація розроблення стратегічних програм розвитку сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2018. № 7. С. 103-112

35. Планування на підприємствах. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/18071/faem\\_кеорарк\\_sep\\_dpkp\\_LEK.pdf.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/18071/faem_кеорарк_sep_dpkp_LEK.pdf.pdf) (Дата звернення: 15.11.2023 р.)

36. Планування виробництва в аграрних формуваннях. URL: <http://ntpu.org.ua/DustanzijneNavtsanna/A14OPDAF.pdf> (Дата звернення: 15.11.2023 р.)

37. Пацула О.І. Оперативний економічний аналіз як інструмент запобігання загрозам економічної безпеки підприємства. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1516/1/%D0%951-2011роіебр.pdf> (Дата звернення: 20.10.2023 р.)

38. Петришин Л. П. Внутрішнє середовище сільськогосподарських підприємств і стратегії диверсифікації виробництва. Глобальні та національні



проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 502–507

39. Петров В. М. Організація виробництва та планування діяльності на підприємствах АПК: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків : Майдан, 2016. 362 с

40. Прасол В. М. Планування і контроль на підприємстві : конспект для студентів денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки, спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 051 – Економіка – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 152 с.

41. Пономарьова М.С., Фесенко А.С. Удосконалення операційного менеджменту в сільськогосподарському підприємстві в умовах зростання його конкурентостійкості. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2017. № 2. С. 99-109

42. Рилєєв С.В., Дрінь І.І. Оперативний аналіз: ретро- та сучасні аспекти. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3046/2882> (Дата звернення 12.11.2023 р.)

43. Рябенко Г.М., Бондаренко І.Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 13. 2016. С.356–359

44. Складові операційного менеджменту. URL: [https://pidru4niki.com/14361112/menedzhment/operatsiyniy\\_menedzhment](https://pidru4niki.com/14361112/menedzhment/operatsiyniy_menedzhment) (Дата звернення: 20.10.2023 р.)

45. Старенька О.М. Об'єкти та суб'єкти оперативного контролю на промислових підприємствах. Бізнесінформ. 2021. № 4. С. 176-182

46. Стецюк Л.С. Організація аналітичної роботи на сільськогосподарських підприємствах. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/organizaciya-analitichnoi-roboti-na-silskogospodarskih-pidpriemstvah.html> (Дата звернення: 27.11.2023 р.)

47. Судакова О.І. Обґрунтування господарських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економіка і регіон. 2012. № 3 (34). С.158–162

48. Ткаченко Г.А. Ключові аспекти менеджменту на сільськогосподарських підприємствах. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/414.pdf> (Дата звернення: 27.11.2023 р.)

49. Глумачний словник економіста / ред. С. М. Гончарова. – Рівне : НУВГП, 2008. – 264 с

50. Туз О.К., Бурковська А.В. Організація системи внутрішнього контролю фінансових результатів діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 8. 2015. С.644–646

51. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_2/pdf/141-144.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/141-144.pdf) (Дата звернення: 15.11.2023 р.)

52. Що таке виробниче планування? URL: <https://xn--90aamhd6асрq0s.xn--j1amh/teoriya/virobniche-planuvannya/> (Дата звернення: 27.11.2023 р.)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ  
ЕКСПОРТ

Основним напрямком діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» є експорт на світові ринки продукції сільськогосподарського виробництва України: пшениці, ячменю, кукурудзи, ріпаку, соняшнику, сорго та сої.

У 2020 році Україна знизила обсяги експорту на 12,1%, порівняно з минулим, рекордним в історії держави роком, через несприятливі погодно-кліматичні умови, що склались майже по всій території країни.

Обсяги експорту з України по півріччях календарних років, млн тонн



У першому півріччі 2020 року темпи експорту з України знизились на 4,6% порівняно з аналогічним періодом 2019 року, проте залишались значно вищими, ніж у перші півріччя попередніх років. Цьому сприяв рекордний врожай 2019 року та значні обсяги перехідних залишків зерна в країні на початок 2020 року.

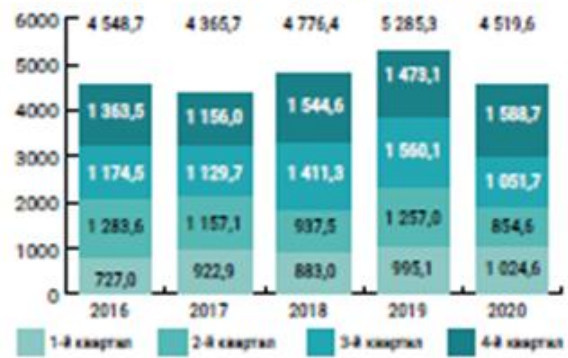
У другому півріччі 2020 року, внаслідок зменшення обсягів виробництва через несприятливі погодно-кліматичні умови, експорт з України знизився на 18,0% порівняно з аналогічним періодом 2019 року, хоча і був вищим за попередні роки.

Зменшення виробництва власного зерна та

виробництва в Україні в цілому негативно вплинуло на показники обсягів експорту групи «НІБУЛОН»: 4 519 567 тонн експорту зерна та олійних культур, що на 14,5% менше, ніж у 2019 році.

За липень-вересень 2020 року, у період збирання ранніх культур, було експортовано 1879,2 тис. тонн зерна. Дефіцит зерна ранніх культур, що склався з початку збиральної кампанії та висока волатильність цін на внутрішньому та зовнішніх ринках, спричинили

Обсяги експорту групи «НІБУЛОН» з України по кварталах календарних років, тис. тонн



необхідність перебудови та оптимізації торговельної програми групи «НІБУЛОН».

Наслідки вжитих заходів знайшли відображення в результатах 4-го кварталу 2020 року: найкращому кварталі за всю історію діяльності компанії. Протягом 1-го та 2-го кварталів 2021 року група «НІБУЛОН» продовжила нарощувати темпи заготівлі зерна та його експорту.

Загалом частка групи «НІБУЛОН» коливається в межах від 8% до 11% в загальному обсязі експорту з України. За підсумками 3-го кварталу 2020 року, з початку збирання нового врожаю, група «НІБУЛОН» посіла 2-ге місце в рейтингу експортерів з України з часткою

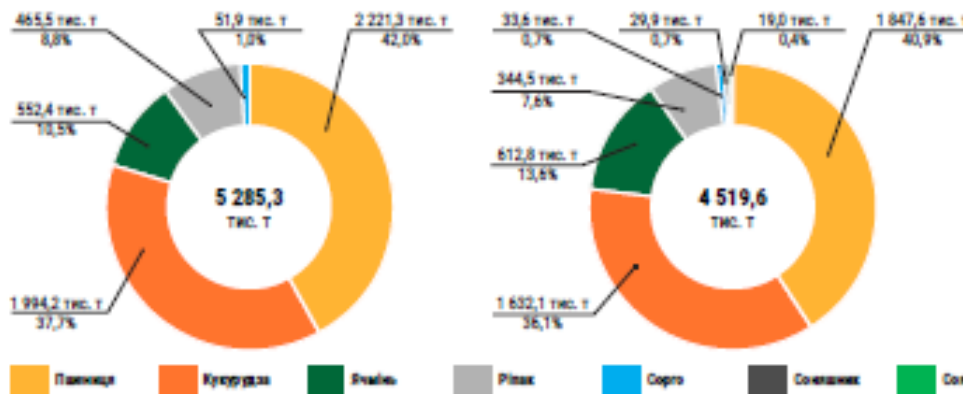
## РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКСПОРТ

7,6% від загальних обсягів експорту. Проте, за підсумками липня-грудня, частка групи в експорті з України збільшилась до 9,1%. Загалом за підсумками 2020 року група «НІБУ-ЛОН» посідає 2-ге місце в рейтингу експортерів з України з часткою 8,4%.

Протягом свого існування ТОВ СП «НІБУ-ЛОН» налагодило ділові стосунки з постачан-

ня українського зерна майже з 80 країнами світу. Гарантією високої якості зерна, що постачається, є наявність у складі перевантажувальних терміналів та елеваторів власних хіміко-технологічної (ХТЛ) та виробничо-технологічної лабораторій (ВТЛ). Таким чином, здійснюється контроль за якістю зерна, що закуповується на внутрішньому ринку та/або готується до відвантаження на експорт.

Структура експортних операцій по культурам,  
тис. тонн



Протягом 2020 року, під впливом загально-світових та регіональних обсягів виробництва та споживання, відбулись певні коригування країн-отримувачів українського зерна.

Знизився попит на українське фуражне зерно ячменю та кукурудзи у Європі через добрі врожаї цих культур в основних країнах-імпортерах, насамперед в Іспанії та Італії.

Проте протягом 2020 року відбувалась концентрація експорту зерна ячменю та кукурудзи в напрямку Китаю. Частка Китаю в загальному експорті групи «НІБУЛОН» у 2020 році склала 26,1% проти 18,5% у 2019 році. При цьому, у 2020 році в структурі експортних поставок групою кукурудзи Китай стано-

вив 53,4%, а ячмінь - 50,1%.

Китай – преміальний ринок для української кукурудзи та ячменю, а група компаній «НІБУ-ЛОН» має усю необхідну інфраструктуру, сертифікацію та досвід для мінімізації контрактних ризиків та постачання продукції високої якості, що відповідає усім китайським вимогам по безпеці харчування та карантинного стану.

Робота в цьому напрямку дає можливість отримувати ціну вище за ринкову в ЄС та на Близькому Сході, адже якісні вимоги у зазначених регіонах простіші і конкуренція, відповідно, вища.

Продовж. Додатку А

## РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ГЕОГРАФІЯ ЕКСПОРТУ

2019 рік



2020 рік



## Додаток Б

Товариство з обмеженою відповідальністю  
Сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН»Окрема фінансова звітність  
за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

(в тисячах українських гривень)

	Дата (рік, місяць, день)	КОДИ
		2021 1 31
Товариство: Товариство з обмеженою відповідальністю		
Сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН»		
Територія: Україна, м. Миколаїв	ЄДРПОУ	14281113
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	КОАТУУ	4810138300
Вид економічної діяльності: Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	КОПФГ	240
Середня кількість працівників: 5 444	КВЕД	01.11
Адреса, телефон: 54002, м. Миколаїв, Миколаївська обл., вул. Каботажний спуск, 1		
Одиниця виміру: у тисячах гривень без десяткового знаку		
Підготовлено згідно з (зробити позначку «в» у відповідній клітинці): українськими Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
Міжнародними стандартами фінансової звітності		V

Баланс (звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2021 року

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	18 950	19 206	6
первісна вартість	1001	24 675	27 269	6
накопичена амортизація	1002	(5 725)	(8 063)	6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	820 853	523 525	5
Основні засоби:	1010	23 480 180	23 198 731	5
первісна вартість	1011	23 480 180	24 469 432	5
накопичений знос	1012	-	(1 270 701)	5
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	33 924	41 727	8
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	10 646	10 596	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6 474	5 750	
Відстрочені податкові активи	1045	-	-	
Інші необоротні активи	1090	666 663	613 346	7
Усього за Розділом I	1096	26 037 890	24 412 881	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	6 219 589	9 830 577	9
Виробничі запаси	1101	136 746	125 037	9
Незавершене виробництво	1102	139 855	154 134	9
Готова продукція	1103	651 261	1 124 987	9
Товари	1104	5 291 727	8 426 419	9
Поточні біологічні активи	1110	455 098	496 563	10
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	86 965	1 757 145	11
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	53 096	53 301	13
з бюджетом	1135	1 256 955	1 345 908	12
у тому числі з податку на прибуток	1136	69 042	-	
з нарахованих доходів	1140	6 744	5 867	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 913	29 700	11
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	637 190	23 762	14
Готівка	1166	83	32	14
Рахунки в банках	1167	637 107	23 730	14
Витрати майбутніх періодів	1170	5 142	5 604	
Інші оборотні активи	1190	68 395	100 857	15
Усього за Розділом II	1196	8 803 087	13 848 284	
III. Наоблігатні активи, утримувані для платежів та виплати дивідендів	1900	-	-	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>33 840 777</b>	<b>38 082 186</b>	

## Продовж. Додатку Б

Товариство з обмеженою відповідальністю  
сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН»Окрема фінансова звітність  
за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

(в тисячах українських гривень)

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного року	Примітки
1	2	4	5	6
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19	19	16
Капітал в дооцінках	1405	105 16 728	9 870 426	16
Резервний капітал	1410	-	-	
Резервний капітал	1415	5	5	
Нерозподілений прибуток (непокривий збиток)	1420	1 769 583	3 679 924	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за Рядками I	1495	12 286 335	13 550 374	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені платежі зобов'язань	1500	2 318 248	2 185 031	17
Довгострокові кредити банків	1510	893 477	2 253 725	18
Інші відстрочені зобов'язання	1515	658 493	647 493	19
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	
Усього за Рядками II	1595	3 870 198	5 086 249	
<b>III. Поточні зобов'язання та забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	10 098 468	10 048 121	19
Поточні кредиторські зобов'язання за:				
платителюваними зобов'язаннями	1610	1 111 921	1 271 524	19
товари, роботи, послуги	1615	3 10 077	1 208 751	20
розрахунками з бюджетом	1620	15 448	38 340	21
з тим же ціллю з оплати на лифти	1621	-	25 307	21
розрахунками зі страхування	1625	11 473	8 745	
платителюваними з оплати праці	1630	45 930	35 643	
Поточні зобов'язання за іншими зобов'язаннями	1635	5 790 937	7 710 887	20
Поточні кредиторські зобов'язання за платителюваними зобов'язаннями	1640	8 976	20 107	
Поточні забезпечення та нарахування	1680	-	-	
Доходи майбутніх періодів	1685	483	408	
Інші поточні зобов'язання	1690	272 131	242 001	22
Усього за Рядками III	1695	17 684 269	19 430 542	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та тими ж вибуття</b>	1700	-	-	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>33 840 777</b>	<b>38 062 165</b>	

Ця окрема фінансова звітність була схвалена керівництвом і затверджена до випуску 30 червня 2022 року.

Від імені керівництва:

Вадатурський О.О.,  
Генеральний директорГригорук С.О.,  
Головний бухгалтер

## Продовж. Додатку Б

Товариство з обмеженою відповідальністю  
сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН»Окрема фінансова звітність  
за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

(в тисячах українських гривень)

Товариство: Товариство з обмеженою відповідальністю  
Сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН»

Дата (рік, місяць, день)

ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	12	31
14281113		

Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)  
за 2021 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ЗВІТИ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед- нього року	Примітки
1	2	3	4	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40 606 579	25 840 227	23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(39 107 025)	(24 773 538)	24
<b>Валовий:</b>				
Прибуток	2086	1 499 554	1 066 689	
Збиток	2086	-	-	
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	1 089 595	175 668	27
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	982 661	126 339	27
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	
Адміністративні витрати	2130	(214 998)	(157 455)	25
Витрати на збут	2150	(543 697)	(491 707)	26
Інші операційні витрати	2180	(60 723)	(136 764)	27
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	
<b>Фінансовий результат після операційної діяльності:</b>				
прибуток	2180	1 788 731	468 431	
збиток	2186	-	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	238	793	
Інші доходи	2240	381 018	23 797	29
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	
Фінансові витрати	2250	(746 299)	(753 695)	28
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(6 127)	(1 603 826)	29
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2280	1 388 681	-	
збиток	2286	-	(1 878 600)	
Витрати (вигоди) з податку на прибуток	2300	111 523	(100 122)	17
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350	-	-	
збиток	2356	1 287 038	(1 778 378)	



## Продовж. Додатку Б

Товариство з обмеженою відповідальністю  
сільськогосподарське підприємство «НІБУЛОН» \_\_\_\_\_ за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року

(в тисячах українських гривень)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Доходи (уціна) необоротних активів	2400	—	2 341 002	
Доходи (уціна) фінансових інструментів	2405	—	—	
Накопичені курсові різниці	2410	-	—	
Частка іншого сукупного доходу у асоційованих та спільних підприємствах	2415	—	—	
Інший сукупний дохід	2445	-	—	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	—	2 341 002	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	—	(421 307)	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	—	1 919 695	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 267 039	143 317	

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати	2500	668 450	653 677	
Витрати на оплату праці	2505	1 234 214	1 140 631	
Відрахування на соціальні заходи	2510	268 972	248 881	
Амортизація	2515	1 390 436	1 243 985	
Інші операційні витрати	2520	1 283 620	1 120 489	
Усього	2550	5 125 902	4 807 643	

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
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, гривень	2650	—	-	

Ця окрема фінансова звітність була схвалена керівництвом і затверджена до випуску 30 червня 2022 року.

Від імені керівництва:

Вадатурський О.О.,  
генеральний директор



Цібуль О.О.,  
бухгалтер

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ СП «Нібулон»  
За 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	19 206.00	27 327.00
первісна вартість	1001	27 269.00	38 117.00
накопичена амортизація	1002	8 063.00	10 790.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	523 525.00	743 185.00
Основні засоби	1010	23 198 731.00	19 981 423.00
первісна вартість	1011	24 469 432.00	24 808 245.00
знос	1012	1 270 701.00	4 826 822.00
Довгострокові біологічні активи	1020	41 727.00	30 507.00
інші фінансові інвестиції	1035	10 596.00	10 596.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 750.00	5 661.00
Інші необоротні активи	1090	613 346.00	603 353.00
Усього за розділом I	1095	24 412 881.00	21 402 052.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	9 830 577.00	4 890 053.00
Виробничі запаси	1101	125 037.00	113 560.00
Незавершене виробництво	1102	154 134.00	134 171.00
Готова продукція	1103	1 124 987.00	1 003 347.00
Товари	1104	8 426 419.00	3 638 975.00
Поточні біологічні активи	1110	496 563.00	595 872.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 757 145.00	108 188.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	53 301.00	91 081.00
з бюджетом	1135	1 345 908.00	809 291.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	50 194.00	
з нарахованих доходів	1140	5 867.00	5 867.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29 700.00	13 983.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 762.00	241 727.00
Готівка	1166	32.00	53.00
Рахунки в банках	1167	23 730.00	241 674.00
Витрати майбутніх періодів	1170	5 604.00	422.00
Інші оборотні активи	1190	100 857.00	107 217.00
Усього за розділом II	1195	13 649 284.00	6 863 701.00
Баланс	1300	38 062 165.00	28 265 753.00

## Продовж. Додатку В

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19.00	19.00
Капітал у дооцінках	1405	9 870 426.00	8 386 103.00
Резервний капітал	1415	5.00	5.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 679 924.00	-5 363 081.00
Усього за розділом I	1495	13 550 374.00	3 023 046.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	2 185 031.00	1 971 170.00
Довгострокові кредити банків	1510	2 253 725.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	642 493.00	580 278.00
Усього за розділом II	1595	5 081 249.00	2 551 448.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	10 049 121.00	16 429 683.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	123 534.00	266 252.00
товари, роботи, послуги	1615	1 208 751.00	896 666.00
розрахунками з бюджетом	1620	38 340.00	16 112.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	25 307.00	
розрахунками зі страхування	1625	8 745.00	7 355.00
розрахунками з оплати праці	1630	35 643.00	33 823.00
за одержаними авансами	1635	7 703 892.00	4 683 766.00
за розрахунками з учасниками	1640	20 107.00	19 447.00
Доходи майбутніх періодів	1665	408.00	316.00
Інші поточні зобов'язання	1690	242 001.00	337 839.00
Усього за розділом III	1695	19 430 542.00	22 691 259.00
Баланс	1900	38 062 165.00	28 265 753.00

Продовж. Додатку В

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 181 308.00	40 606 579.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 047 317.00	39 107 025.00
Валовий: прибуток	2090	1 133 991.00	1 499 554.00
Інші операційні доходи	2120	211 832.00	1 089 595.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	982 661.00	
Адміністративні витрати	2130	194 730.00	214 998.00
Витрати на збут	2150	572 184.00	543 697.00
Інші операційні витрати	2180	3 819 102.00	60 723.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 769 731.00	
збиток	2195	3 240 193.00	
Інші фінансові доходи	2220	25.00	238.00
Інші доходи	2240	91.00	381 018.00
Фінансові витрати	2250	998 837.00	746 299.00
Інші витрати	2270	5 295 828.00	6 127.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 398 561.00	
збиток	2295	9 534 742.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18 327.00	-111 523.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 287 038.00	
збиток	2355	9 553 069.00	

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	647 196.00	968 450.00
Витрати на оплату праці	2505	792 788.00	1 234 214.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	173 498.00	268 972.00
Амортизація	2515	1 278 461.00	1 390 436.00
Інші операційні витрати	2520	2 622 391.00	1 263 920.00
Разом	2550	5 514 334.00	5 125 992.00

Продовж. Додатку В

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

## Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	3 902 661.00	8 640 626.00
Повернення податків і зборів	3005	2 163 352.00	5 276 435.00
у тому числі податку на додану вартість	3006	2 163 346.00	5 274 379.00
Цільового фінансування	3010	13 170.00	21 320.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	70.00	943.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	10 105 913.00	32 259 853.00
Надходження від повернення авансів	3020	25 521.00	21 504.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	5 999.00	5 201.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1 749.00	2 140.00
Надходження від операційної оренди	3040	10 570.00	6 050.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	6 744.00	
Інші надходження	3095	2 432.00	1 354.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	11 039 369.00	42 518 121.00
Праці	3105	679 253.00	1 024 934.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	186 185.00	278 669.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	423 361.00	542 118.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	111 986.00	150 389.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	311 375.00	391 729.00
Витрачання на оплату авансів	3135	2 375 239.00	1 934 052.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	2 070.00	653 775.00
Інші витрачання	3190	27 652.00	19 970.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 498 238.00	-730 412.00

Продовж. Додатку В

## Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	40 049.00	
необоротних активів	3205	727.00	303 185.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	25.00	238.00
Надходження від погашення позик	3230	24 025.00	16 792.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	140.00	
необоротних активів	3260	502 068.00	878 732.00
Виплати за деривативами	3270	35 887.00	
Витрачання на надання позик	3275	11 212.00	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-488 503.00	-554 495.00

## Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Отримання позик	3305	14 844 375.00	21 272 266.00
Погашення позик	3350	14 924 941.00	19 670 644.00
Сплату дивідендів	3355	355.00	11 862.00
Витрачання на сплату відсотків	3360	651 753.00	644 543.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	35 912.00	150 894.00
Інші платежі	3390	101 286.00	99 035.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-869 872.00	695 288.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	139 863.00	-589 619.00
Залишок коштів на початок року	3405	23 762.00	637 190.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	78 102.00	-23 809.00
Залишок коштів на кінець року	3415	241 727.00	23 762.00