

# УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Анісімова Анна Олексіївна

УДК 005.936.3:005.51

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**“Планування операційної діяльності виробничого підприємства”**

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр

кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович,

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

*Київ-2024*

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню складного спеціалізованого завдання у сфері управління, а саме — плануванню операційної діяльності виробничого підприємства в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності ринків.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження і аналіз процесів планування операційної діяльності виробничого підприємства з метою визначення їх ефективності та впливу на результативність бізнесу, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення планування операційної діяльності

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було здійснено розкриття сутності та поняття операційної діяльності підприємства, визначено основні характеристики планування операційної діяльності підприємства, висвітлено види планування операційної діяльності підприємства, досліджено організаційно-економічну характеристику ПРАТ «МХП», проведено аналіз процесу планування операційної діяльності ПРАТ «МХП», виявлено проблеми у плануванні операційної діяльності ПРАТ «МХП» та розроблено шляхи вдосконалення щодо планування операційної діяльності ПРАТ «МХП».

Кваліфікаційна робота містить 64 сторінки, 17 таблиць, 45 джерел, 2 додатки.

Ключові слова: планування, операційна діяльність, виробниче підприємство, ефективність, ресурси, ПРАТ «МХП», стратегія, конкурентоспроможність, оптимізація.

## **ABSTRACT**

The qualification work is devoted to solving a complex specialized task in the field of management, namely, planning the operational activities of a manufacturing enterprise in the face of growing competition and market instability.

The purpose of the qualification work is to study and analyze the processes of planning the operating activities of a manufacturing enterprise to determine their effectiveness and impact on business performance, as well as to develop practical recommendations for improving the planning of operating activities.

In order to achieve the purpose of the qualification work, the essence and concept of the enterprise's operating activities were disclosed, the main characteristics of planning the operating activities of the enterprise were determined, the types of planning of the enterprise's operating activities were highlighted, the organizational and economic characteristics of PJSC "MHP" were studied, the process of planning the operating activities of PJSC "MHP" was analyzed, problems in planning the operating activities of PJSC "MHP" were identified and ways to improve the planning of the operating activities of P

The qualification work contains 64 pages, 17 tables, 45 sources, 2 appendices.

Keywords: planning, operational activity, production enterprise, efficiency, resources, PJSC "MHP", strategy, competitiveness, optimization.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність та поняття операційної діяльності підприємства.....	6
1.2. Основна характеристика планування операційної діяльності підприємства.....	10
1.3. Види планування операційної діяльності підприємства.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>19</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «МХП».....	19
2.2. Організаційно-економічний механізм управління підприємством підприємства ПРАТ «МХП».....	26
2.3. Дослідження планування операційної діяльності ПРАТ «МХП».....	32
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>44</b>
3.1. Розробка шляхів вдосконалення щодо планування операційної діяльності ПРАТ «МХП».....	44
3.2. План вдосконалення видів операційного планування ПРАТ «МХП» на 2024 рік .....	46
3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження прийнятих управлінських рішень.....	48
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>52</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>54</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>59</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Планування операційної діяльності виробничих підприємств зберігає свою актуальність у сучасному світі, де конкуренція та нестабільність ринків продукції постійно зростають. Це завдання стає ще більш важливим у контексті глобалізації економіки та постійних змін у вимогах споживачів.

Однією з ключових причин, чому планування операційної діяльності залишається актуальним, є необхідність ефективного використання ресурсів. Виробничі підприємства стикаються з обмеженістю часу, праці, сировини та фінансових ресурсів. Планування дозволяє оптимізувати використання цих ресурсів, максимізуючи продуктивність і мінімізуючи витрати.

Крім того, в умовах швидко змінюючогося попиту та технологічного прогресу, планування дозволяє підприємствам бути гнучкими та адаптивними. Воно допомагає прогнозувати зміни у попиті та вчасно реагувати на них, а також впроваджувати нові технології та процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними.

З іншого боку, планування операційної діяльності є важливим інструментом у досягненні стратегічних цілей підприємства. Воно допомагає управлінцям зосередитися на важливих завданнях, визначити пріоритети та розробити довгострокові стратегії розвитку.

Нарешті, з урахуванням зростання значення сталого розвитку та екологічних аспектів у сучасному бізнесі, планування операційної діяльності дозволяє виробничим підприємствам раціоналізувати використання ресурсів, мінімізувати відходи та негативний вплив на навколишнє середовище.

Отже, можна зробити висновок, що планування операційної діяльності виробничого підприємства залишається важливим інструментом управління, який допомагає досягати ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах сучасного бізнесу.

**Об'єкт дослідження.** Операційна діяльність ПРАТ «МХП».

**Предмет дослідження.** Методи, стратегії та інструменти планування операційної діяльності виробничого підприємства.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Дослідження і аналіз процесів планування операційної діяльності виробничого підприємства з метою визначення їх ефективності та впливу на результативність бізнесу.

Відповідно до поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- розкрито сутність та поняття операційної діяльності підприємства;
- визначено основну характеристику планування операційної діяльності підприємства;
- висвітлено види планування операційної діяльності підприємства;
- розкрито організаційно-економічні характеристики підприємства ПРАТ «МХП»;
- досліджено процес планування операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП»;
- виявлено проблеми у плануванні операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП»;
- розроблено шляхи вдосконалення щодо планування операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП».

**Інформаційне забезпечення.** Інформаційною базою дослідження базою для написання кваліфікаційної роботи стали закони й нормативні документи, матеріали Державного комітету статистики України, Національного банку України, матеріали з офіційних сайтів органів державної влади у мережі Інтернет; наукові публікації з питань операційного планування діяльності виробничого підприємства. Ефективність діяльності підприємств досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема: П. Друкер, Д. Нортон, В. Парето, М. Мескон, К. Макконнелл, Г. Емерсон, Р. Чейз, С. Покропивний, О. Олексюк, Г. Савицька, І. Бланк, Г. Капінос, В. Васильков, Д. Саричев та інші. Проте залишається актуальним питання розробки системи показників оцінювання ефективності операційної діяльності, яка враховувала б основні чинники діяльності і дозволяла виявляти вузькі місця та розробляти заходи для їх

подолання. Керівництво підприємств повинно мати можливість обрати систему показників, яка відповідала б специфіці їхньої діяльності.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано систему загальнонаукових та специфічних методів дослідження. Для теоретичних й методологічних узагальнень використовувались діалектичний та системний аналіз. Обробка даних здійснювалась з використанням засобів комп'ютерної техніки.

**Практична значущість результатів дослідження.** Практична значущість результатів дослідження полягає в їх здатності покращити ефективність операційного управління виробничими підприємствами. Шляхом аналізу теоретичних підходів та практичного досвіду, дослідження надасть конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесів планування, використання ресурсів та контролю за виробництвом. Це дозволить підприємствам оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати, підвищити якість продукції та збільшити їх конкурентоспроможність на ринку. Такий практично орієнтований підхід сприятиме підвищенню прибутковості та стійкості виробничих підприємств у сучасних умовах конкуренції.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та поняття операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність становить основу доходів підприємства та охоплює операції, пов'язані з виробництвом, збутом продукції, виконанням робіт та наданням послуг. Грошові потоки, що виникають внаслідок операційної діяльності, мають регулярний характер і є ключовим показником достатності грошових коштів для виплати зобов'язань, дивідендів та забезпечення ефективності підприємства [1].

У таблиці 1.1 наведено різноманітні визначення операційної діяльності, які запропонували вчені з різних академічних джерел. Операційна діяльність є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства та визначається різними аспектами залежно від підходу дослідників. Аналіз цих визначень сприятиме кращому розумінню сутності операційної діяльності та її ролі в економічному процесі підприємства [2;3].

Таблиця 1.1

Автори	Визначення	Коментар
Белінський П. І.	Операційна діяльність – це діяльність, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що утворилася в результаті операційної діяльності, являє собою ключовий індикатор достатності грошових коштів для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування.	Операційна діяльність приносить підприємству близько 90% доходу, тому одним з найважливіших її важелів має бути можливість реагувати на зміни ринку.
Василенко В. О.	Операційна діяльність – основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої вона створена.	Операційна діяльність як основний вид діяльності не замкнута на собі, вона повинна бути напряду зв'язана з споживачем.

Ідельманов С. В., Ідельманов А. С., Лобов С. В.	Операційна діяльність – як один із видів діяльності компанії, це діяльність по виробітку продукції та послуг.	Операційна діяльність – це процес діяльності по створенню продукції чи наданню послуг з метою отримання прибутку.
---	---	---

*Джерело: складено автором на основі [2;3]*

Аналіз різноманітних визначень операційної діяльності, запропонованих в таблиці, вказує на її ключову роль у функціонуванні підприємства та досягненні його цілей. Згідно з Белінським П. І., операційна діяльність є основною джерелом доходів компанії, і від неї залежить здатність підприємства погасити зобов'язання, виплатити дивіденди та здійснювати інвестиції. Це підтверджується даними, що вказують на те, що близько 90% доходу підприємства становить операційна діяльність [2].

Василенко В. О. підкреслює, що операційна діяльність є не лише основною, але й прямо зв'язаною зі споживачем, що підкреслює необхідність активного взаємодії з ринком та адаптації до його змін [2].

Ідельманов С. В., Ідельманов А. С., Лобов С. В. розглядають операційну діяльність як процес створення продукції або надання послуг з метою отримання прибутку, що підкреслює необхідність ефективного виробництва та управління для досягнення успіху [2;3].

У цілому, отримані визначення демонструють, що операційна діяльність є основою успішного функціонування будь-якого підприємства та вимагає комплексного підходу, який враховує як економічні, так і стратегічні аспекти.

Таблиця 1.2 презентує основні ознаки операційної діяльності, які характеризують сутність та вплив цього аспекту на функціонування підприємства. Операційна діяльність є ключовим елементом економічної активності будь-якої компанії та має різні аспекти, що варто враховувати для ефективного управління. Аналіз цих ознак дозволить краще зрозуміти характер операційної діяльності та її значення для стратегічного розвитку підприємства [4;5].

## Ознаки операційної діяльності

Ознаки операційної діяльності	Опис
Значні затрати праці та інших ресурсів	Діяльність передбачає значні інвестиції в працю та інші ресурси.
Орієнтація переважно на ринок товарів та послуг	Операції головним чином зосереджені на ринках товарів та послуг.
Регулярність здійснення господарських операцій	Операції відповідають урядовим та галузевим регуляціям.
Визначальний вплив на формування загальної стратегії фірми	Операційна діяльність істотно впливає на стратегічний напрямок та рішення компанії.
Найбільша частка отриманих доходів та прибутків	Більшість доходів та прибутків компанії походять з цієї операційної діяльності.

*Джерело: складено автором на основі [4;5]*

Операційна діяльність є ключовим елементом функціонування будь-якої компанії, оскільки вона потребує значних інвестицій у працю та інші ресурси. Значні затрати праці та інших ресурсів вказують на те, що компанія здійснює вагомі інвестиції в основні процеси, які забезпечують її діяльність. Це можуть бути як людські ресурси, так і фінансові та матеріальні, що в сукупності створюють необхідні умови для ефективного функціонування організації.

Операційна діяльність орієнтована переважно на ринок товарів та послуг, що визначає основні напрями діяльності компанії. Регулярність здійснення господарських операцій свідчить про постійне дотримання урядових та галузевих регуляцій, що є важливою умовою для стабільної роботи на ринку. Це забезпечує довіру споживачів та партнерів до компанії, що, у свою чергу, сприяє зростанню її конкурентоспроможності.

Операційна діяльність має визначальний вплив на формування загальної стратегії фірми, оскільки більшість доходів та прибутків компанії походять саме з цієї діяльності. Це робить її критично важливою для фінансового здоров'я та розвитку організації. Ефективне управління операційною діяльністю дозволяє компанії не тільки забезпечувати стабільний дохід, але й адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати інновації та покращувати свої конкурентні позиції [4;5].

Таблиця 1.3 презентує ключові функції операційної діяльності, які визначають її роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Операційна діяльність є однією з найважливіших складових управління підприємством і включає в себе різноманітні завдання, спрямовані на

виробництво, логістику, контроль якості та інші аспекти бізнес-процесів. Аналіз цих функцій дозволить краще зрозуміти роль операційної діяльності в успішному управлінні підприємством та задоволенні потреб клієнтів [6;7].

Таблиця 1.3

### Функції операційної діяльності

Функції операційної діяльності	Опис
Виробництво товарів та надання послуг	Організація процесів виробництва та надання послуг для задоволення потреб клієнтів.
Управління запасами	Контроль та оптимізація запасів матеріалів і товарів для забезпечення неперервності виробництва.
Логістика та розподіл	Ефективне планування та управління рухом товарів від виробника до споживача.
Управління якістю	Забезпечення відповідності продукції або послуг стандартам якості.
Підтримка обладнання та інфраструктури	Технічне обслуговування та ремонт обладнання та утримання інфраструктури для забезпечення роботи.
Планування та контроль	Розробка операційних планів та моніторинг їх виконання для досягнення цілей підприємства.
Управління ризиками	Ідентифікація та управління потенційними ризиками в операційному процесі.

*Джерело: складено автором на основі [6;7]*

Таблиця 1.3 надає комплексний огляд функцій операційної діяльності, які є важливими для успішного функціонування будь-якого підприємства.

Виробництво товарів та надання послуг відображає основну місію операцій - задоволення потреб клієнтів через ефективне виробництво та надання якісних послуг.

Управління запасами та логістика та розподіл показують необхідність ефективного управління ресурсами та ефективного планування руху товарів від постачальників до споживачів.

Управління якістю та підтримка обладнання та інфраструктури відображають важливість стандартів якості та технічного обслуговування для забезпечення якості продукції та неперервності виробництва.

Планування та контроль операцій дозволяють підприємствам ефективно визначати свої цілі та моніторити їх виконання.

Управління ризиками в операційному процесі є ключовим елементом для забезпечення стабільності та безпеки підприємства в умовах змінного середовища.

У цілому, розуміння та виконання цих функцій дозволяє підприємствам забезпечити ефективне функціонування та досягнення своїх стратегічних цілей [6;7].

Узагальнюючи представлені таблиці, можна зазначити, що операційна діяльність є не лише ключовою складовою управління будь-яким підприємством, але й визначальним чинником його успіху. Вона охоплює широкий спектр функцій, які спрямовані на забезпечення ефективного виробництва, постачання товарів і послуг, контролю якості, управління ресурсами, планування та контролю, а також управління ризиками. Комплексне виконання цих функцій дозволяє підприємствам забезпечити неперервність виробничих процесів, підвищити конкурентоспроможність, здійснювати ефективне управління ресурсами та ризиками, а також досягати стратегічних цілей. Таким чином, операційна діяльність виступає важливим елементом успішного функціонування підприємства на ринку та досягнення його довгострокового розвитку.

## 1.2. Основна характеристика планування операційної діяльності підприємства

Операційне планування є критично важливим компонентом стратегічного управління будь-якого підприємства. Воно забезпечує злагодженість процесів виробництва, оптимізацію ресурсів та ефективне реагування на зміни ринкових умов. Цей аспект управління включає розробку планів та процедур, які необхідні для досягнення короткострокових та довгострокових цілей підприємства.

Основною характеристикою операційного планування є його орієнтованість на створення максимальної вартості за мінімальних витрат. Це досягається через оптимальне використання доступних ресурсів, таких як людський капітал, технології, матеріали та інформація. Операційні плани часто

розробляються на рік і включають деталізовані заходи щодо кожної аспекти виробничого процесу [8].

Однією з ключових засад операційного планування є гнучкість. У світі, де ринкові умови постійно змінюються, здатність швидко адаптуватися та модифікувати плани є необхідною для збереження конкурентоздатності. Тому сучасні операційні плани мають бути не лише чітко структурованими, а й достатньо гнучкими для того, щоб можна було вносити зміни без серйозних збоїв у роботі підприємства.

Крім того, інтеграція технологій в операційне планування відіграє вирішальну роль. Сучасні інформаційні системи дозволяють збирати великі обсяги даних, аналізувати їх та швидко реагувати на потреби ринку та внутрішні зміни. Це не тільки підвищує ефективність операцій, але й сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень.

Ефективне операційне планування також передбачає тісну взаємодію між різними відділами підприємства. Воно вимагає координації між виробництвом, закупівлями, логістикою, маркетингом та фінансовим управлінням для забезпечення гладкого і ефективного потоку робіт і ресурсів [9].

Нарешті, операційне планування має бути орієнтоване на сталість розвитку. Це означає не тільки забезпечення ефективності поточних операцій, але й врахування екологічних, соціальних та економічних факторів, які можуть впливати на довгострокову життєздатність підприємства.

Отже, операційне планування є не просто процесом створення робочих планів, а складною системою управління, яка вимагає стратегічного бачення, гнучкості, технологічної інтеграції та міжфункціональної координації. Воно є ключем до досягнення оперативної відмінності та довгострокового успіху в сучасному бізнес-середовищі [10].

Таким чином, планування операційної діяльності є критичною складовою стратегічного управління підприємством. Це систематичний процес, що передбачає аналіз і прогнозування різноманітних аспектів діяльності, спрямований на досягнення ефективності, оптимізацію витрат та відповідність стандартам якості. Таблиця 1.4 наводить основні складові планування

операційної діяльності підприємства, описуючи їхні функції та надаючи приклади інструментів, що використовуються для їх реалізації. Вивчення цих складових допоможе підприємству ефективно впоратися з викликами та досягти успіху в сучасному бізнес-середовищі [11;12].

Таблиця 1.4

## Складові планування операційної діяльності підприємства

Складова	Опис	Приклади інструментів
Прогнозування	Оцінка майбутнього попиту на продукти чи послуги.	Статистичний аналіз, трендовий аналіз.
Планування потреб у ресурсах	Визначення необхідності в матеріалах, обладнанні, людських ресурсах.	ERP системи, MRP системи.
Управління запасами	Контроль та оптимізація запасів для мінімізації витрат.	Системи JIT, ABC аналіз.
Планування виробництва	Розробка планів та графіків виробництва.	Gantt-діаграми, PERT-діаграми.
Управління якістю	Забезпечення відповідності продукції стандартам якості.	ISO стандарти, Six Sigma.
Логістика	Оптимізація процесів доставки та розподілу.	Системи управління ланцюгами поставок.
Управління персоналом	Планування та розвиток ресурсів праці.	HRM системи, тренінги та розвиток.
Технічне обслуговування	Підтримка та ремонт обладнання.	CMMS (Computerized Maintenance Management Systems).
Планування витрат	Бюджетування та контроль за фінансами.	Фінансовий аналіз, бюджетні таблиці.
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, аналіз та мінімізація ризиків.	SWOT аналіз, матриці ризиків.

*Джерело: складено автором на основі [11;12]*

Управління операційною діяльністю є ключовим аспектом для досягнення ефективності та конкурентоздатності будь-якого підприємства. Планування операційної діяльності охоплює різні складові, кожна з яких має своє особливе значення та інструментарій. Нижче представлено аналіз кожної з цих складових згідно із таблицею 1.4.

Прогнозування є витратним процесом оцінки майбутнього попиту на продукти або послуги. Ефективне прогнозування дозволяє підприємству адекватно планувати виробництво, запаси та ресурси, знижуючи таким чином ризики недостачі чи надлишків. Інструменти, такі як статистичний аналіз та трендовий аналіз, допомагають виявити закономірності у попиті на основі

історичних даних, що є надзвичайно корисним при плануванні масштабів виробництва [11].

*Планування потреб у ресурсах зосереджено* на визначенні потреб у матеріалах, обладнанні, та людських ресурсах. ERP (Enterprise Resource Planning) та MRP (Material Requirements Planning) системи дозволяють інтегрувати різноманітні аспекти виробництва для забезпечення своєчасного та ефективного ресурсного забезпечення.

Оптимізація запасів критично важлива для мінімізації витрат і забезпечення плавності виробничих процесів. Системи JIT (Just-In-Time) та ABC аналіз допомагають підприємствам управляти запасами, знижуючи необхідність великих складських просторів та забезпечуючи ротацію запасів.

Ця діяльність включає розробку детальних планів та графіків виробництва. Гантт-діаграми та PERT-діаграми є прикладами інструментів, які допомагають у візуалізації та координації процесів виробництва, сприяючи ефективному управлінню проектами [12;13].

Забезпечення високих стандартів якості продукції є основою для задоволення клієнтів та дотримання регулятивних вимог. Стандарти ISO та методологія Six Sigma дозволяють підприємствам систематизувати підходи до управління якістю, мінімізуючи дефекти та оптимізуючи виробничі процеси.

Оптимізація логістичних процесів критично важлива для забезпечення ефективного доставлення продуктів. Системи управління ланцюгами поставок дозволяють інтегрувати та оптимізувати різноманітні етапи поставок, знижуючи витрати та підвищуючи швидкість доставки.

Планування та розвиток людських ресурсів є ключовим для підтримання продуктивності та інноваційності в компанії. HRM системи та програми тренінгів та розвитку допомагають підприємствам підтримувати та розвивати свої таланти.

На регулярне технічне обслуговування та ремонт обладнання впливають CMMS системи, які забезпечують ефективне управління обслуговуванням, планування та виконання ремонтних робіт, знижуючи час простою обладнання.

Бюджетування та контроль за фінансами допомагають підприємствам управляти своїми фінансовими ресурсами. Фінансовий аналіз та бюджетні таблиці є інструментами, що дозволяють проводити ці процеси з високою точністю[11;14].

Ідентифікація та мінімізація ризиків є важливою частиною стратегічного планування. SWOT аналіз та матриці ризиків допомагають підприємствам визначати потенційні загрози та розробляти стратегії їх уникнення.

Кожна з цих складових має важливе значення для забезпечення стабільності, розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства. Інтеграція цих аспектів у єдину систему дозволяє створити сильну операційну структуру, здатну адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечувати тривале зростання [11].

Узагальнюючи, складові планування операційної діяльності підприємства формують основу для забезпечення його ефективності, стабільності та адаптивності на змінному ринку. Кожен елемент планування, від прогнозування попиту до ризик-менеджменту, відіграє критичну роль у формуванні здорової операційної структури. Використання спеціалізованих інструментів, таких як ERP системи, Gantt-діаграми, SixSigma, а також систем управління ланцюгами поставок, сприяє оптимізації виробничих, логістичних, фінансових та управлінських процесів.

Адекватне планування та імплементація операційних стратегій не тільки забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, але й дозволяє більш ефективно реагувати на ринкові виклики, запобігати ризикам та використовувати наявні ресурси з максимальною користю. Таким чином, комплексний підхід до планування операційної діяльності є ключем до сталого розвитку та успішного майбутнього будь-якої організації.

### 1.3. Види планування операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його ефективної роботи та досягненні стратегічних цілей. У сучасному динамічному бізнес-середовищі планування стає невід'ємною частиною успішного управління, дозволяючи компаніям адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та оптимізувати ресурси. Розробка ефективних методів планування операційної діяльності є важливим завданням для кожного підприємства, оскільки саме від цього залежить швидкість і гнучкість реагування на ринкові виклики [15].

Управління операційною діяльністю підприємства вимагає систематизації планування на різних рівнях. Таблиця 1.5 наводить різновиди такого планування, від стратегічного до оперативного, а також проєктного та сценарного планування, кожне з яких має свою унікальну мету та фокус. Від загальних стратегічних цілей до конкретних дій щоденного керівництва, кожен тип планування відображає важливий аспект управління підприємством. Дана таблиця допоможе вам розуміти різноманітність та взаємозв'язок цих підходів у процесі ефективного управління бізнесом [16;17].

Таблиця 1.5

#### Види планування операційної діяльності підприємства

Вид планування	Опис	Приклади використання
Стратегічне планування	Довгострокове планування, спрямоване на визначення головних цілей підприємства та розробку стратегій їх досягнення.	Визначення напрямків розвитку, виходу на нові ринки.
Тактичне планування	Середньострокове планування, яке перетворює стратегічні плани у конкретні задачі та проєкти.	Планування ресурсів для нового проєкту.
Оперативне планування	Короткострокове планування, зосереджене на повсякденній діяльності та управлінні ресурсами.	Щоденне та щотижневе планування виробництва.
Проєктне планування	Планування, спеціально призначене для управління проєктами, включає визначення завдань, ресурсів і термінів.	Планування проєктів по розробці нових продуктів.
Сценарне планування	Планування, що включає розробку різних "сценаріїв" залежно від можливих майбутніх умов.	Розробка планів для різних економічних сценаріїв.

*Джерело: складено автором на основі [16;17]*

Планування операційної діяльності підприємства — це ключовий аспект управління, який впливає на всі рівні його функціонування. Від стратегічного орієнтиру до повсякденного управління ресурсами, кожен вид планування відіграє важливу роль у загальному успіху компанії. Аналіз різних видів планування дає змогу глибше зрозуміти, як компанії можуть ефективно використовувати свої ресурси, прогнозувати майбутні виклики та реагувати на динамічні зміни у ринковому середовищі.

Стратегічне планування є основою для довгострокового успіху будь-якого підприємства. Цей вид планування включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення основних стратегічних цілей та розробку дорожньої карти для їх досягнення. Наприклад, коли компанія вирішує увійти на новий ринок, вона повинна враховувати не тільки потенційні вигоди, але й можливі ризики та витрати, пов'язані з таким рішенням. Стратегічне планування дозволяє компаніям бачити "велику картину" та працювати над зміцненням свого положення у довгостроковій перспективі.

Тактичне планування перетворює стратегічні ініціативи в конкретні, вимірні проекти та завдання, які необхідно реалізувати в середньостроковій перспективі. Цей процес включає детальне планування ресурсів, розподіл відповідальності та встановлення часових рамок для кожного проекту. Наприклад, розробка нового продукту вимагає чіткого розуміння необхідних кроків, від наукових досліджень до маркетингу та випуску продукту на ринок [16;17].

Оперативне планування фокусується на короткострокових цілях та щоденному управлінні ресурсами. Це включає щоденне планування виробництва, розподіл персоналу та управління запасами. Ефективне оперативне планування дозволяє підприємству забезпечити гладке та ефективне функціонування на повсякденній основі, реагуючи на непередбачені зміни в оперативному середовищі.

Проектне планування є важливим для управління конкретними ініціативами, які мають чіткі мети та обмежені терміни. Це включає розробку планів для окремих проектів, таких як запуск нових продуктів, будівництво

об'єктів або впровадження ІТ-систем. Проектне планування забезпечує, що всі необхідні ресурси будуть належним чином розподілені, а цілі проекту — досягнуті в установлені терміни.

Сценарне планування включає розробку різних стратегічних варіантів, кожен з яких відповідає можливим майбутнім умовам. Цей тип планування дозволяє компаніям адаптуватися до непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, наприклад, коливань економічних показників або політичних рішень. Розробка різних "сценаріїв" допомагає підприємству бути готовим до різних викликів, забезпечуючи стійкість та гнучкість у своїх стратегіях.

Отже, різні види планування операційної діяльності підприємства формують комплексний підхід до управління, який дозволяє не тільки виживати в непередбачуваних умовах, а й досягати тривалого успіху. Кожен вид планування відіграє свою роль у забезпеченні цілісності та ефективності бізнес-процесів, сприяючи досягненню стратегічних, тактичних та оперативних цілей компанії [17;18].

Визначення сутності операційної діяльності підприємства акцентує увагу на ключових аспектах, що включають виробництво, збут продукції та надання послуг. Особливий акцент робиться на важливості регулярних грошових потоків, які забезпечують достатність коштів для виплати зобов'язань, дивідендів та підтримання продуктивності. Аналіз різних визначень операційної діяльності, запропонованих науковцями, підкреслює її ключову роль у функціонуванні підприємства.

Основна характеристика планування операційної діяльності підприємства розглядається через призму створення максимальної вартості за мінімальних витрат. Важливість гнучкості у плануванні та інтеграції сучасних технологій є ключовими елементами для адаптації до швидкозмінних ринкових умов. Планування потребує тісної взаємодії між різними відділами підприємства, що забезпечує гладкий і ефективний потік робіт та ресурсів.

У третьому підрозділі розглядаються види планування операційної діяльності підприємства, від стратегічного до оперативного, кожен з яких має свою унікальну мету та фокус. Стратегічне планування визначає головні цілі

підприємства та розробляє стратегії їх досягнення, тоді як оперативне планування зосереджене на повсякденній діяльності та управлінні ресурсами. Проектне та сценарне планування додають гнучкості та дозволяють підприємствам бути готовими до різних викликів.

Таким чином, перший розділ роботи надає всебічний аналіз теоретичних основ планування операційної діяльності, підкреслюючи його важливість для досягнення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Викладені концепції та методи є базою для подальших практичних досліджень та впровадження у реальну діяльність підприємства, що сприятиме його успішному функціонуванню та розвитку.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПРАТ «МХП»

Приватне акціонерне товариство «Миронівська хлібопродукт» (МХП) є однією з провідних аграрних компаній в Україні, спеціалізуючись на виробництві та переробці м'яса птиці. Компанія контролює велику частину від годівлі до кінцевого продукту, включаючи вирощування зернових та виробництво комбікормів, що дозволяє їй забезпечити високу якість продукції. МХП також займається виробництвом олій та інших аграрних продуктів.

На міжнародному рівні, МХП експортує продукцію в країни ЄС, Близького Сходу, Африки та Азії, вирізняючись брендами як «Наша Ряба», «Бащинський», «Qualiko», та «UkrainianChicken». Це підкреслює її значення як глобального гравця у виробництві м'яса птиці.

Підприємство МХП також інвестує в екологічні проекти, зокрема у виробництво біогазу з курячого посліду та перероблення відходів, сприяючи стійкому розвитку агропромислового сектору. Компанія активно працює над скороченням водоспоживання та удосконаленням обробки стічних вод, що дозволяє зменшити її екологічний вплив [19].

У таблиці 2.1 наведено фінансовий результат підприємства ПРАТ «МХП» за період з 2020 по 2023 рік. Ця таблиця відображає ключові показники фінансової діяльності компанії, такі як чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, а також інші операційні доходи та витрати. Аналіз зміни цих показників протягом зазначеного періоду дозволяє отримати уявлення про фінансовий стан та динаміку розвитку компанії [21;22].

## Фінансовий результат підприємства ПРАТ «МХП» за 2020-2023 роки (млн грн)

Показник	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023 р. до 2020 р. (%)
Чистий дохід	7 940	5 961	5 072	5 072	-35%
Собівартість реалізованої продукції	5 603	3 821	5 124	5 124	-8%
Валовий прибуток	2 337	2 140	-51	2 338	-99%
Інші операційні доходи	889	2 501	889	1 230	38%
Адміністративні витрати	202	129	301	301	49%
Витрати на збут	376	141	525	525	39%
Інші операційні витрати	2 513	1 334	1 024	1 024	-59%
Чистий фінансовий результат	-51	3 027	-685	106	111%

*Джерело: складено автором на основі [21]*

Аналіз фінансових показників підприємства ПРАТ «МХП» за чотири роки відкриває зображення компанії, що зіткнулася з значними викликами, але також здатної адаптуватися і змінювати стратегію в умовах економічної невизначеності. Детальний аналіз показників з таблиці 2.2 демонструє, як змінились ключові фінансові результати компанії від 2020 до 2023 року.

Чистий дохід компанії значно зменшився на 35% з 7940 млн грн у 2020 році до 5072 млн грн у 2023 році. Це зниження може бути викликане рядом зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19, яка суттєво вплинула на світові ринки, а також можливі внутрішні проблеми компанії, наприклад, зниження ефективності виробництва або втрату ключових ринків збуту.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 8%, що може вказувати на зусилля компанії щодо оптимізації виробничих процесів і зниження витрат. Проте, незначне зниження собівартості не змогло компенсувати падіння доходів, що призвело до критичного зменшення валового прибутку майже до нуля у 2022 році і відновлення лише до -99% у 2023 році порівняно з 2020 роком [21;22].

Інші операційні доходи зросли на 38%, досягнувши 1230 млн грн у 2023 році, що може свідчити про ефективні стратегічні кроки компанії щодо диверсифікації своїх доходів. Зокрема, компанія могла вийти на нові продукти або ринки, що стали додатковим джерелом доходу.

Адміністративні витрати зросли на 49%, що може відображати збільшення витрат на управління в складних економічних умовах, тоді як витрати на збут також підвищилися на 39%, можливо через збільшення зусиль компанії в маркетингу та розширення мережі збуту.

Чистий фінансовий результат показав значне покращення з -51 млн грн у 2020 році до 106 млн грн у 2023 році, що свідчить про успіх компанії у відновленні своїх фінансових позицій. Це зростання на 111% може бути результатом зниження витрат, переорієнтації стратегії компанії, а також покращення управління фінансами.

Таким чином, фінансова історія підприємства ПРАТ «МХП» в період з 2020 по 2023 роки є історією викликів та адаптації. Компанія зіткнулася з серйозними економічними труднощами, але продемонструвала здатність до стратегічної перебудови та пошуку нових можливостей для підтримання стабільності та зростання [21;23].

Таблиця 2.2 надає огляд руху коштів у результаті операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» за період з 2020 по 2023 рік. У таблиці представлені основні показники фінансових потоків, включаючи надходження та витрати за кожний зазначений рік, а також відсоткові зміни порівняно з попереднім періодом. Аналіз цих даних допоможе зрозуміти динаміку фінансової діяльності підприємства та його фінансовий стан протягом цього чотирирічного періоду [21;24].

Таблиця 2.2

Рух коштів у результаті операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» за 2020-2023 рр. (млн грн)

Показник	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023 р. до 2020 р. (%)
Надходження	12 485	15 603	14 314	17 737	42%
Реалізація продукції (товарів, робіт, послуг)	7 792	8 907	5 072	8 230	5%
Повернення податків і зборів	314	1 104	5 212	48	-84%
Цільове фінансування	5 212	5 717	6 462	8 066	55%
Інші надходження	3 167	5 271	2 568	9 407	197%
Витрати	11 811	14 140	19 365	22 002	87%
Оплата товарів (робіт, послуг)	3 610	4 637	5 964	5 948	65%

Оплата праці	400	408	514	601	50%
Відрахування на соціальні заходи	104	106	130	153	47%
Податки і збори	311	572	326	370	19%
Інші витрати	5 603	8 221	11 052	11 052	97%
Чистий рух коштів:	674	1 463	-5 051	-4 265	-534%

*Джерело: складено автором на основі [21;24]*

Аналіз руху коштів у результаті операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» за 2020-2023 роки відкриває перед нами картину фінансових змін у компанії, яка впродовж досліджуваного періоду зазнала як внутрішніх, так і зовнішніх викликів. Основні показники з таблиці 2.2 демонструють як позитивні, так і негативні тенденції в руху коштів компанії.

Надходження коштів загалом показують зростання на 42% з 2020 року, досягши 17737 млн грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення обсягів господарської діяльності та ефективність стратегічних змін у компанії. Важливим компонентом зростання є значне підвищення інших надходжень, які зросли на 197% і можуть включати дивіденди, відсотки та інші фінансові операції, що вказує на диверсифікацію джерел доходів.

З іншого боку, реалізація продукції (товарів, робіт, послуг) зросла лише на 5%, що може свідчити про стабільність основної діяльності, але без значного зростання в порівнянні з іншими сегментами. Це може бути пов'язано з затримками в нововведеннях або викликами на ринках збуту.

Велике зниження повернення податків і зборів на 84% є тривожним сигналом, яке може вказувати на зміни у податковій політиці або зменшення відшкодувань від держави, що підкреслює зростаючий фінансовий тиск на компанію[21;24].

Цільове фінансування зросло на 55%, що може відображати збільшення обсягу державної підтримки або втягування додаткових інвестиційних проектів, що є позитивним моментом для компанії.

У той же час, загальні витрати зросли на 87%, особливо виражено це у зростанні інших витрат, які збільшилися на 97%. Значне зростання витрат, можливо, вказує на збільшення капітальних вкладень або необхідність

фінансування нових проєктів, що може поставити під загрозу фінансову стійкість компанії в короткостроковій перспективі.

Чистий рух коштів продемонстрував суттєвий негативний тренд, зі зменшенням на 534%, що свідчить про значний відтік коштів і можливі труднощі в підтримці ліквідності та фінансової стабільності компанії.

Отже, період з 2020 по 2023 рік для підприємства ПРАТ «МХП» характеризується активними фінансовими змінами, які включають зростання надходжень від цільового фінансування та інших джерел, але також і значне зростання витрат. Компанія знаходиться в періоді важливих стратегічних переорієнтацій, що потребує виваженого підходу до управління ресурсами, щоб уникнути потенційної фінансової кризи [21;25].

Таким чином, аналізуючи фінансові показники підприємства ПРАТ «МХП» за останні чотири роки, можна виявити змішану картину діяльності компанії, яка зіткнулася з значними економічними викликами, але також показала здатність до адаптації і знаходження нових можливостей. Значне зменшення чистого доходу на тлі збільшення адміністративних та інших витрат вказує на зростаючий фінансовий тиск, однак збільшення інших операційних доходів та цільового фінансування демонструє ефективність зусиль компанії щодо диверсифікації своїх джерел доходів і стратегічну переорієнтацію.

Загальний рух коштів у результаті операційної діяльності, хоч і показав зростання загальних надходжень, однак, відзначений значним негативним чистим рухом коштів, що свідчить про суттєві виклики у фінансовому управлінні. Високі загальні витрати, особливо на адміністративні потреби та інші витрати, підкреслюють необхідність оптимізації витратових стратегій. Цей період для компанії був часом випробувань та адаптацій, які вимагають продовження балансування між доходами та витратами, щоб забезпечити довгострокову стабільність і розвиток.

Для ефективного функціонування та розвитку будь-якого підприємства важливо проводити детальний аналіз його оточення, включаючи споживачів, постачальників, партнерів та конкурентів. ПРАТ "МХП" як один з провідних виробників та експортерів м'яса птиці в Україні, постійно взаємодіє з різними

учасниками ринку, що впливає на його стратегічні та операційні рішення. Аналіз цих взаємозв'язків допомагає підприємству адаптуватися до ринкових умов, покращувати якість продукції, розширювати асортимент та географію збуту, а також забезпечувати стабільність та надійність виробничих процесів.

У таблиці 2.3 представлено докладний аналіз споживачів, постачальників, партнерів та конкурентів підприємства ПРАТ "МХП". Ця таблиця містить інформацію про основні категорії ринкових учасників та їх вплив на діяльність компанії [19;20].

Таблиця 2.3

Аналіз споживачів, постачальників, партнерів та конкурентів підприємства  
ПРАТ "МХП"

Категорія	Опис
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Основні споживачі продукції ПРАТ "МХП" включають домогосподарства, ресторани, кафе, роздрібні мережі та великі торгові мережі.</li> <li>- Споживачі оцінюють продукцію за якістю, ціною, безпечністю та доступністю.</li> <li>- Компанія активно розширює свій асортимент та географію збуту, орієнтуючись як на внутрішній, так і на зовнішні ринки.</li> </ul>
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ПРАТ "МХП" співпрацює з численними постачальниками сировини, кормів, обладнання та інших необхідних матеріалів.</li> <li>- Важливими є довготривалі та надійні партнерські відносини з постачальниками для забезпечення стабільного виробництва.</li> <li>- Компанія дотримується стандартів якості та безпеки при виборі постачальників.</li> </ul>
Партнери	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Основними партнерами є національні та міжнародні компанії, що займаються збутом та дистрибуцією продукції.</li> <li>- Партнерські відносини включають співпрацю у сферах досліджень, розробок, інновацій та екологічних проектів.</li> <li>- Партнери допомагають у виході на нові ринки та просуванні продукції.</li> </ul>
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Основними конкурентами ПРАТ "МХП" є інші великі агропромислові компанії, що займаються виробництвом та переробкою м'яса птиці.</li> <li>- Конкурентами є як вітчизняні, так і міжнародні компанії.</li> <li>- Конкуренція здійснюється за рахунок якості продукції, цінової політики, інновацій та маркетингових стратегій.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [19;20]*

Аналіз споживачів, постачальників, партнерів та конкурентів підприємства ПРАТ "МХП", представлений у таблиці 2.3, підкреслює важливість комплексного підходу до вивчення бізнес-середовища, в якому функціонує підприємство. Цей підхід дозволяє краще зрозуміти, як різні

елементи впливають на діяльність компанії та визначити ключові фактори для успішного розвитку та конкурентоспроможності.

Підприємство ПРАТ "МХП" має широку базу споживачів, яка включає домогосподарства, ресторани, кафе, роздрібні мережі та великі торгові мережі. Така диверсифікація дозволяє компанії знижувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту на окремих ринках. Споживачі оцінюють продукцію компанії за якістю, ціною, безпечністю та доступністю, що змушує "МХП" постійно вдосконалювати свої продукти та послуги. Активне розширення асортименту та географії збуту свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на задоволення потреб різноманітних ринків, як внутрішніх, так і зовнішніх.

ПРАТ "МХП" співпрацює з численними постачальниками, забезпечуючи стабільність виробничих процесів завдяки довготривалим та надійним партнерським відносинам. Це дозволяє компанії мінімізувати ризики, пов'язані з постачанням сировини та інших необхідних матеріалів. Вибір постачальників на основі високих стандартів якості та безпеки є запорукою стабільності виробництва та високої якості кінцевої продукції.

Партнерські відносини підприємства ПРАТ "МХП" з національними та міжнародними компаніями відіграють ключову роль у просуванні продукції на нові ринки та підтримці інноваційної діяльності. Співпраця у сферах досліджень, розробок, інновацій та екологічних проектів сприяє не лише комерційному успіху, але й забезпечує стійкий розвиток компанії. Партнери допомагають у виході на нові ринки, що значно розширює можливості збуту продукції.

Конкурентне середовище для підприємства ПРАТ "МХП" характеризується присутністю як вітчизняних, так і міжнародних агропромислових компаній. Конкуренція здійснюється за рахунок якості продукції, цінової політики, інновацій та маркетингових стратегій. Це змушує компанію постійно вдосконалювати свої виробничі процеси, впроваджувати нові технології та розробляти ефективні маркетингові стратегії для підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Отже, підприємства ПРАТ "МХП" демонструє високу адаптивність та здатність до інновацій, що є ключовими факторами успіху в сучасному

динамічному бізнес-середовищі. Співпраця зі споживачами, постачальниками, партнерами та конкурентами будується на принципах взаємовигідного партнерства, що дозволяє компанії ефективно реагувати на виклики ринку та забезпечувати стійке зростання. Аналіз цих взаємозв'язків дає можливість підприємству планувати свою діяльність з урахуванням потреб і очікувань всіх зацікавлених сторін, що сприяє довгостроковому успіху та розвитку [19;20].

## 2.2. Організаційно-економічний механізм управління підприємством підприємства ПРАТ «МХП»

У таблиці 2.4 наведено детальний огляд організаційної структури підприємства ПРАТ «МХП», що відображає ключові рівні та підрозділи компанії, а також їхні функції. Ця організаційна структура є важливим елементом для ефективного управління та координації діяльності підприємства в сучасних умовах. Кожен рівень і підрозділ відіграє свою унікальну роль у забезпеченні успішного функціонування та розвитку компанії [19;20].

Таблиця 2.4

### Організаційна структура підприємства ПРАТ «МХП»

Рівень	Підрозділ	Функції
1. Наглядова рада	-	Загальне керівництво діяльністю товариства, контроль за виконанням стратегії розвитку, затвердження річних звітів та фінансової звітності.
2. Правління	- Забезпечення виконання рішень Наглядової ради, оперативне управління діяльністю товариства.	Забезпечення поточної діяльності товариства згідно з його статутом та рішеннями Наглядової ради та Правління.
3. Виконавчий апарат	- Фінансовий директор; - Директор з операційної діяльності; - Директор з корпоративного розвитку та стратегії; - Юридичний директор; - Директор з персоналу та організаційного розвитку; - Директор з маркетингу та продажів; - Інші	Забезпечення поточної діяльності товариства згідно з його статутом та рішеннями Наглядової ради та Правління.
4. Філії та дочірні підприємства	- М'ясопереробні заводи; - Птахофабрики; - Комбикормові заводи; - Елеватори;	Виробництво та продаж продукції агропромислового комплексу.

--	--	--

*Джерело: складено автором на основі [19;20]*

Організаційна структура підприємства ПРАТ «МХП», як відображено у таблиці 2.1, є ключовим елементом успішної діяльності компанії. Ця структура ретельно відповідає потребам та завданням сучасного бізнесу, забезпечуючи ефективне управління та координацію всіх рівнів та підрозділів організації.

На першому рівні знаходиться Наглядова рада, яка відповідає за загальне керівництво та стратегічне напрямку розвитку підприємства. Її функції включають контроль за виконанням стратегії розвитку, затвердження річних звітів та фінансової звітності, що є важливим для забезпечення прозорості та відповідності законодавству.

Другий рівень відображає Правління, яке забезпечує виконання рішень Наглядової ради та оперативне управління діяльністю компанії. Цей рівень відіграє ключову роль у впровадженні стратегічних цілей та контролі за їхнім виконанням на практиці.

Третій рівень - Виконавчий апарат, складається з функціональних підрозділів, кожен з яких має свої спеціалізовані обов'язки. Фінансовий, операційний, юридичний, персональний, маркетинговий директори та інші спеціалізовані посади забезпечують ефективне функціонування підприємства у всіх аспектах його діяльності.

На четвертому рівні розташовані філії та дочірні підприємства, що здійснюють виробництво та продаж продукції агропромислового комплексу. Ці підрозділи є ключовими гравцями у виробництві та реалізації продукції компанії на ринку [19;20].

В цілому, організаційна структура «МХП» є добре збалансованою та функціональною, забезпечуючи ефективне управління та координацію всіх аспектів діяльності компанії. Це сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує конкурентні переваги на ринку агропромислового сектору.

Таблиця 2.5 представляє структуровану інформацію про функції та завдання основних підрозділів ПРАТ "МХП," їх відповідальність та комунікаційні процеси між ними. У цій таблиці детально розглянуто ключові

підрозділи компанії, від Ради Директорів до Відділу Дотримання Норм та Корпоративної Відповідальності. Кожен підрозділ виконує специфічні функції та завдання, має визначені зони відповідальності і комунікаційні канали для забезпечення ефективного управління та діяльності компанії. Такий підхід дозволяє зрозуміти внутрішню структуру ПРАТ "МХП" та важливість координації між різними підрозділами для досягнення стратегічних цілей компанії.

Таблиця 2.5

Функції та завдання основних підрозділів, їх відповідальність та комунікацію між ними на підприємстві ПРАТ "МХП"

Підрозділ	Функції та Завдання	Відповідальність та Комунікація
Рада Директорів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Загальне управління діяльністю компанії.</li> <li>- Повноваження, обов'язки та відповідальність відповідно до законів та Статуту.</li> <li>- Прийняття рішень щодо стратегії, злиттів та поглинань, фінансових цілей та управління.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спілкування через заплановані зустрічі та звіти.</li> <li>- Забезпечення прозорості та комунікації із зацікавленими сторонами.</li> <li>- Контроль систем управління ризиками та внутрішнього контролю.</li> <li>- Надання точної та своєчасної інформації Директорам.</li> </ul>
Аудиторський та Ризиковий Комітет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перевірка та моніторинг цілісності фінансової звітності.</li> <li>- Контроль процесів управління ризиками.</li> <li>- Перевірка ефективності систем внутрішнього контролю.</li> <li>- Моніторинг зовнішнього та внутрішнього аудиту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярно звітує Раді директорів.</li> <li>- Спілкування з зовнішніми аудиторами та внутрішніми аудитами.</li> <li>- Проведення зустрічей для обговорення та затвердження аудиторських планів.</li> <li>- Забезпечення дотримання стандартів бухгалтерського обліку.</li> </ul>
Операції з Птицею та Супутні Операції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виробництво та продаж курятини (свіжої та замороженої), кулінарних продуктів, рослинних олій та комбікормів.</li> <li>- Управління комплексами з виробництва курятини, племінними фермами, заводами з виробництва олії та комбікормів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спілкування з національними мережами супермаркетів та міжнародними трейдерами.</li> <li>- Дотримання стандартів безпеки харчових продуктів (BRC, ISO 22000, Global GAP).</li> <li>- Орієнтація на внутрішні та міжнародні ринки для продажу та диверсифікації продукції.</li> </ul>
Зернові Операції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вирощування культур для виробництва кормів та продажу третім сторонам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спілкування з операційним менеджментом для підвищення ефективності через технології.</li> </ul>

	- Управління великим земельним банком, переважно	- Орієнтація на стале оптимізування земельного банку.
--	--	---

## Продовження таблиці 2.5

	для вирощування зернових культур.	
Переробка М'яса та Інші Сільськогосподарські Операції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виробництво та продаж ковбас, салямів, готових страв та продукції з великої рогатої худоби та молока.</li> <li>- Управління підприємствами з виробництва м'ясних продуктів та фермами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярна взаємодія з клієнтами та забезпечення дотримання процесів.</li> <li>- Спілкування з бізнес-партнерами та постачальниками щодо якості та ціноутворення.</li> <li>- Забезпечення прозорого ведення бізнесу та дотримання екологічних і соціальних стандартів.</li> </ul>
Європейський Операційний Сегмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Включає Perutnina Ptuj (PP), провідного виробника курятини та перероблених м'ясних продуктів на Балканах.</li> <li>- Діяльність у Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині та постачання до 18 європейських країн.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Орієнтація на досягнення лідерства на Балканах.</li> <li>- Спілкування з місцевими та міжнародними зацікавленими сторонами для забезпечення проникнення на ринок.</li> <li>- Координація з місцевими регуляторами з питань біобезпеки, здоров'я, безпеки та екології.</li> </ul>
Відділ HR (Кадри)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегічне планування та управління робочою силою.</li> <li>- Залучення та розвиток талантів.</li> <li>- Забезпечення дотримання стандартів охорони здоров'я та безпеки.</li> <li>- Підтримка благополуччя співробітників та аудит охорони праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярне спілкування з працівниками через навчання, освіту та механізми зворотного зв'язку.</li> <li>- Проведення опитувань та механізмів розгляду скарг.</li> <li>- Координація підтримки та програм вакцинації, пов'язаних з COVID-19.</li> <li>- Залучення до корпоративного волонтерства та програм інноваційного мислення.</li> </ul>
Відносини з Інвесторами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підтримка комунікації з акціонерами, інвесторами та фінансовими аналітиками.</li> <li>- Регулярне оновлення інформації про фінансову діяльність, стратегію та ESG ініціативи.</li> <li>- Організація досліджень сприйняття інвесторів та сесій зворотного зв'язку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Спілкування через оголошення квартальних результатів, телефонні конференції та індивідуальні зустрічі.</li> <li>- Взаємодія з інвесторами через вебсайт компанії та фінансові звіти.</li> <li>- Проведення віртуальних роудшоу та участь у віртуальних конференціях.</li> </ul>
Відділ Дотримання Норм	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Моніторинг Програми Етики та Дотримання Норм.</li> <li>- Забезпечення дотримання політик та кодексів МХП.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Звітує Раді директорів та внутрішньому Комітету з Дотримання Норм.</li> <li>- Тісна комунікація з вищим керівництвом.</li> </ul>

	- Управління відповідністю нормативним та юридичним стандартам.	- Проведення регулярних аудитів та оцінок відповідності.
--	---	--

## Продовження таблиці 2.5

	- Робота з питаннями захисту даних та боротьби з хабарництвом.	- Забезпечення прозорості та етичної ведення бізнесу.
Корпоративна Відповідальність	- Орієнтація на екологічну стійкість, партнерство з громадами та відповідальну бізнес-практику. - Розробка та управління системами корпоративної відповідальності. - Контроль за добробутом тварин та зменшенням викидів парникових газів.	- Спілкування через регулярні громадські слухання та плани взаємодії із зацікавленими сторонами. - Участь у проєктах розвитку місцевої інфраструктури та громад. - Співпраця з міжнародними донорами та українськими благодійними організаціями. - Забезпечення прозорого та регулярного спілкування з місцевими громадами.

*Джерело: складено автором на основі [19;20]*

Таблиця 2.5 демонструє структуру підрозділів ПРАТ "МХП," їх функції, завдання, відповідальність та комунікацію між ними. Ця інформація є важливим інструментом для розуміння організаційної структури компанії та того, як різні частини підприємства взаємодіють для досягнення спільних цілей.

Рада директорів здійснює загальне управління діяльністю компанії, приймаючи стратегічні рішення щодо розвитку, злиттів та поглинань, а також фінансових цілей. Вони забезпечують прозорість та комунікацію із зацікавленими сторонами через регулярні зустрічі та звіти, контролюючи системи управління ризиками та внутрішнього контролю.

Аудиторський та пизиковий комітет зосереджується на перевірці та моніторингу цілісності фінансової звітності та ефективності систем внутрішнього контролю. Вони регулярно звітують Раді директорів і взаємодіють з зовнішніми та внутрішніми аудиторами, забезпечуючи відповідність стандартам бухгалтерського обліку.

Операції з птицею та супутні операції включають виробництво та продаж курятини, кулінарних продуктів, рослинних олій та комбикормів. Вони взаємодіють з національними та міжнародними партнерами, дотримуючись

високих стандартів безпеки харчових продуктів та орієнтуючись на внутрішні та міжнародні ринки.

Зернові операції відповідають за вирощування культур для виробництва кормів та їх продаж третім сторонам, управління великим земельним банком та орієнтацію на стале оптимізування.

Переробка м'яса та інші сільськогосподарські операції займаються виробництвом та продажем ковбас, саямі, молочних продуктів, управлінням підприємствами з виробництва м'ясних продуктів. Вони активно взаємодіють з клієнтами, бізнес-партнерами та постачальниками, дотримуючись екологічних і соціальних стандартів.

Європейський операційний сегмент включає діяльність Perutnina Ptuj (PP), що є провідним виробником курятини та м'ясних продуктів на Балканах. Вони прагнуть досягти лідерства на регіональних ринках, взаємодіючи з місцевими та міжнародними зацікавленими сторонами.

Відділ HR (Кадри) займається стратегічним плануванням та управлінням робочою силою, залученням та розвитком талантів, дотриманням стандартів охорони здоров'я та безпеки. Вони підтримують благополуччя співробітників через регулярне спілкування, навчання та механізми зворотного зв'язку.

Відносини з інвесторами забезпечують комунікацію з акціонерами, інвесторами та фінансовими аналітиками. Вони регулярно оновлюють інформацію про фінансову діяльність та ESG ініціативи, організовують дослідження сприйняття інвесторів та сесії зворотного зв'язку.

Відділ дотримання норм відповідає за моніторинг Програми Етики та Дотримання Норм, забезпечення відповідності нормативним та юридичним стандартам, роботу з питаннями захисту даних та боротьби з хабарництвом. Вони тісно взаємодіють з вищим керівництвом та проводять регулярні аудити.

Корпоративна відповідальність фокусується на екологічній стійкості, партнерстві з громадами та відповідальних бізнес-практиках. Вони активно взаємодіють із зацікавленими сторонами через громадські слухання та проекти розвитку місцевої інфраструктури.

Ця таблиця не тільки демонструє функції та завдання підрозділів підприємства ПРАТ "МХП," але й підкреслює важливість злагодженої комунікації та співпраці для забезпечення успішної діяльності компанії. Кожен підрозділ відіграє свою унікальну роль у досягненні загальних стратегічних цілей, що робить їх взаємодію критично важливою для сталого розвитку та успіху ПРАТ "МХП."

### 2.3 Дослідження планування операційної діяльності підприємства підприємства ПРАТ «МХП»

У сучасному бізнес-середовищі, де кожен аспект діяльності підприємства може мати значний вплив на його успішність та конкурентоспроможність, планування операційної діяльності набуває особливої ваги. Публічне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (ПРАТ «МХП») є одним із лідерів агропромислового сектору України, чия діяльність охоплює не тільки виробництво, але й переробку та продаж аграрної продукції. Ефективне управління операційною діяльністю в такій компанії вимагає глибокого аналізу та злагодженості всіх ланок виробничого ланцюга.

Це дослідження спрямоване на аналіз основних елементів планування операційної діяльності в підприємства ПРАТ «МХП». Мета полягає у виявленні ключових стратегій, які компанія використовує для забезпечення ефективності своїх операцій, а також визначенні потенційних зон для покращення. Зокрема, основна увага буде приділена плануванню ресурсів, оптимізації логістичних процесів, управлінню запасами та інтеграції новітніх технологій у всі аспекти виробничої діяльності [26].

Оскільки «МХП» вирізняється своїм інноваційним підходом у багатьох напрямках своєї діяльності, важливо зрозуміти, як це впливає на планування та виконання оперативних завдань. Цей аспект є критично важливим для підтримки стабільності виробництва та досягнення стратегічних цілей компанії. Таким

чином, дослідження планування операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» може надати цінні вказівки для покращення загальної ефективності підприємства у майбутньому.

Таблиця 2.6 надає загальну характеристику планування операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП», в якій описані основні компоненти цього процесу. Планування є ключовим етапом стратегічного управління, спрямованим на досягнення цілей компанії та забезпечення її стійкого розвитку. У таблиці представлені такі компоненти планування, як цілі, завдання, ресурси, процеси та оцінка результатів, що визначають стратегічний курс дій компанії на майбутнє. Кожен з них має свою важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування бізнесу та досягненні поставлених перед ним завдань [27;28].

Таблиця 2.6

Загальна характеристика планування операційної діяльності підприємства  
ПРАТ «МХП»

Компонент	Опис
Цілі	Визначення ключових бізнес-цілей на наступний рік, зокрема, збільшення виробництва на 10%, підвищення якості продукції.
Завдання	Розробка конкретних завдань для кожного відділу, наприклад, модернізація обладнання на виробництві, запуск нових продуктів.
Ресурси	Оцінка необхідних ресурсів: фінансові (бюджет), людські (найм нових спеціалістів), матеріальні (сировина, комплектуючі).
Процеси	Опис основних бізнес-процесів, які будуть впроваджені або оптимізовані, включаючи логістичні ланцюжки, контроль якості, обслуговування обладнання.
Оцінка результатів	Встановлення критеріїв для оцінки ефективності виконання плану, наприклад, зростання продуктивності, скорочення витрат, збільшення задоволеності клієнтів, показники якості продукції.

*Джерело: складено автором на основі [27;28]*

Планування операційної діяльності в сучасному бізнесі є невід'ємною складовою успішної стратегії управління. Таблиця 2.6 надає детальну загальну характеристику планування операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП», виклавши ключові компоненти, які визначають напрямок розвитку компанії на наступний період.

Перший компонент, цілі, відображає стратегічні цілі компанії на майбутнє, такі як збільшення виробництва та підвищення якості продукції. Ці цілі є важливими для визначення фокусу діяльності та мають велике значення для досягнення конкурентних переваг.

Другий компонент, завдання, конкретизує шляхи досягнення поставлених цілей шляхом розробки конкретних завдань для кожного відділу. Наприклад, модернізація обладнання та розробка нових продуктів можуть бути важливими завданнями для забезпечення росту виробництва та підвищення якості [27;28].

Третій компонент, ресурси, визначає необхідні ресурси для виконання поставлених завдань, такі як фінансові, людські та матеріальні ресурси. Оцінка цих ресурсів є критично важливою для забезпечення успішності планування та його реалізації.

Четвертий компонент, процеси, описує основні бізнес-процеси, які будуть впроваджені або оптимізовані для досягнення цілей. Ці процеси можуть включати в себе логістичні ланцюги, контроль якості та обслуговування обладнання, що сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії.

П'ятий компонент, оцінка результатів, визначає критерії успіху та встановлює механізми для оцінки ефективності виконання плану. Зростання продуктивності, скорочення витрат та підвищення задоволеності клієнтів є ключовими показниками успішності реалізації стратегії.

Отже, таблиця 2.6 надає вичерпний огляд процесу планування операційної діяльності компанії «МХП», що дозволяє керівництву та зацікавленим сторонам зрозуміти стратегічний напрямок розвитку та шляхи досягнення успіху в майбутньому [27;29].

В контексті дослідження планування операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» на 2025 рік, пропонуємо огляд таблиці 2.6, що надає детальний аналіз ключових складових цього планування. Зазначена таблиця включає в себе опис та прогностичні результати для кожної складової, від прогнозування до ризик-менеджменту. Результати прогнозів становлять важливу основу для стратегічного управління, що спрямоване на оптимізацію процесів та досягнення максимальної ефективності у різних напрямках діяльності компанії. Наведена інформація послужить основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей у розвитку бізнесу [30;31].

Таблиця 2.7

Дослідження планування операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП»  
на 2025 рік

Складова	Опис	Прогнозний результат
Прогнозування	Оцінка майбутніх надходжень та витрат на основі трендів 2020-2023 років.	Зростання загальних надходжень, особливо з інших надходжень, на 15-20%.
Планування потреб у ресурсах	Оптимізація закупівель з урахуванням змін у витратах на товари, роботи, послуги.	Ефективне використання ресурсів, зменшення витрат на 5-10%.
Управління запасами	Перегляд стратегій управління запасами відповідно до змін у поверненні податків і зборів.	Зниження витрат на утримання запасів на 10-15%.
Планування виробництва	Адаптація планів виробництва з урахуванням фактичної реалізації продукції.	Підвищення ефективності виробництва на 5-7%.
Управління якістю	Впровадження покращень у систему контролю якості.	Покращення якості продукції, зниження відсотка браку до 3%.
Логістика	Розробка більш ефективних логістичних рішень.	Зменшення логістичних витрат на 10-12%, поліпшення часу доставки.
Управління персоналом	Зосередження на розвитку навичок та мотивації персоналу.	Збільшення продуктивності праці персоналу на 8-10%.
Технічне обслуговування	Планування збільшення інвестицій у технічне обслуговування.	Зменшення часу простою обладнання на 15-20%.
Планування витрат	Деталізація бюджету з урахуванням значного зростання загальних витрат.	Контроль і зниження загальних витрат на 5-7%.
Ризик-менеджмент	Розробка стратегій для зниження впливу внутрішніх та зовнішніх ризиків.	Зниження витрат від ризиків на 20-25%.

*Джерело: складено автором на основі [30;31]*

У результаті дослідження планування операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» на 2025 рік можна зробити кілька важливих висновків, враховуючи прогнозні результати, наведені у таблиці 2.7.

Під час аналізу кожної складової вказаної таблиці стало очевидним, що кожен аспект має важливе значення для успішного функціонування підприємства. Прогнозування, базуючись на трендах попередніх років, дозволяє визначити перспективи розвитку та адекватно реагувати на майбутні зміни.

Оптимізація закупівель та ефективне використання ресурсів є ключовими факторами для зменшення витрат та підвищення прибутковості компанії. Згідно

зі статистичними даними, витрати на закупівлі товарів та послуг в середньому складають 60% від загальних витрат підприємства, тому їх оптимізація може значно вплинути на фінансові показники. Перегляд стратегій управління запасами та адаптація планів виробництва до фактичної реалізації продукції сприятимуть підвищенню ефективності операцій. За даними аналізу, оптимізація цих процесів може призвести до зниження загальних витрат на 15-20% [30;31].

Впровадження покращень у систему контролю якості та розробка більш ефективних логістичних рішень сприятимуть підвищенню якості продукції та зменшенню витрат на логістику. Дослідження показало, що покращення якості продукції може призвести до зниження витрат на повернення товарів або компенсацію за брак до 20%.

Управління персоналом, в тому числі зосередження на розвитку навичок та мотивації працівників, вплине на підвищення продуктивності праці та загальної ефективності підприємства. За даними досліджень у сфері управління персоналом, збільшення задоволеності працівників може призвести до збільшення продуктивності праці на 10-12%.

Технічне обслуговування та планування витрат дозволять забезпечити надійність технічного обладнання та оптимізувати витрати компанії. Статистичні дані показують, що збільшення інвестицій у технічне обслуговування може призвести до зниження витрат на ремонт обладнання та час його простою на 15-20%.

Ризик-менеджмент є важливою складовою для забезпечення стабільності бізнесу та мінімізації можливих втрат. Дослідження показало, що впровадження стратегій зниження впливу ризиків може призвести до зменшення витрат на відновлення після негативних подій до 25% [31;32].

Отже, кожна зі складових, представлених у таблиці, відіграє свою роль у підтримці та розвитку операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» на 2025 рік. Їх інтеграція та правильна реалізація сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії та забезпечать її конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.8 представляє дослідження видів планування операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» на 2025 рік. Кожен вид планування

визначається з урахуванням конкретних цілей, стратегій і прогнозних результатів [33;34].

Таблиця 2.8

Дослідження видів планування операційної діяльності підприємства ПРАТ  
«МХП» на 2025 рік

Вид планування	Опис	Прогнозний результат
Стратегічне планування	Розробка довгострокових цілей на основі аналізу трендів зростання надходжень та витрат. Включає розширення ринків та впровадження нових технологій.	Підвищення загального доходу компанії на 20-25% до 2028 року.
Тактичне планування	Середньострокове планування, що зосереджується на розробці конкретних програм і проектів для досягнення стратегічних цілей. Включає планування ресурсів, капіталовкладень і розвитку персоналу.	Запровадження ефективних проектів з оптимізації витрат та збільшення ефективності ресурсів до 2026 року.
Оперативне планування	Короткострокове планування щоденної діяльності, включаючи логістику, управління запасами та виробництвом. Враховує планування витрат і керування якістю.	Зменшення операційних витрат на 10-15% і покращення часу виконання замовлень до кінця 2024 року.
Проектне планування	Планування і управління окремими проектами, спрямованими на вдосконалення технологій або процесів. Охоплює управління проектами, розподіл ресурсів та моніторинг.	Успішне завершення ключових інноваційних проектів, що веде до збільшення продуктивності на 20% до 2025 року.
Сценарне планування	Розробка різних сценаріїв для прогнозування і планування відповідей на потенційні майбутні події або зміни в ринковому середовищі. Включає ризик-менеджмент.	Готовність до впровадження адаптивних стратегій у відповідь на зміну ринкових умов, зниження потенційних витрат на 30-35% в ризикових сценаріях.

*Джерело: складено автором на основі [33;34]*

Планування операційної діяльності для підприємства ПРАТ «МХП» на 2025 рік вимагає комплексного підходу, який відображається у таблиці 2.8. Ця таблиця відображає різні види планування: стратегічне, тактичне, оперативне, проектне і сценарне. Аналіз цих видів планування дозволяє виявити ключові аспекти, що впливають на успішність діяльності компанії.

Стратегічне планування визначає довгострокові цілі та стратегії на основі трендів ринку. Запропоновані стратегії, такі як розширення ринків та впровадження нових технологій, передбачають зростання загального доходу компанії на 20-25% до 2028 року.

Тактичне планування фокусується на середньострокових програмах і проектах для досягнення стратегічних цілей. Воно охоплює планування ресурсів, капіталовкладень та розвитку персоналу, спрямовуючи на запровадження ефективних проектів до 2026 року [33;34].

Оперативне планування концентрується на короткострокових планах, що враховують щоденну діяльність компанії. Запровадження ефективних оперативних стратегій може призвести до зменшення операційних витрат на 10-15% та покращення часу виконання замовлень до кінця 2024 року.

Проектне планування забезпечує успішне завершення інноваційних проектів, спрямованих на вдосконалення технологій та процесів. Його впровадження призведе до збільшення продуктивності на 20% до 2025 року.

Сценарне планування передбачає розробку різних сценаріїв для прогнозування майбутніх подій та реагування на зміни на ринку. Ця стратегія дозволяє готуватися до непередбачуваних обставин та знижує потенційні втрати на 30-35% у ризикових сценаріях.

Отже, використання різних видів планування дозволяє підприємству ПРАТ «МХП» ефективно управляти своєю операційною діяльністю, досягати стратегічних цілей та забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Узагальнюючи дані з обох таблиць про планування операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» на 2025 рік, можна зробити висновок про те, що компанія активно впроваджує комплексні стратегії з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Аналізуючи складові планування у першій таблиці, ми бачимо, що компанія орієнтується на прогнозування майбутніх надходжень та витрат, оптимізацію ресурсів, управління запасами, виробництвом, якістю, логістикою, персоналом, технічним обслуговуванням, витратами та ризик-менеджментом. Відзначається акцент на підвищенні прибутковості та ефективності використання ресурсів [33;35].

Друга таблиця відображає різні види планування: стратегічне, тактичне, оперативне, проектне та сценарне. Кожен з цих видів планування спрямований

на досягнення конкретних цілей компанії відповідно до її стратегічного планування.

Узагальнюючи ці дані, можна зробити висновок, що підприємство ПРАТ «МХП» активно працює над покращенням управління своєю операційною діяльністю, враховуючи як стратегічні, так і тактичні аспекти. Впровадження комплексних стратегій та різних видів планування сприятиме підвищенню ефективності, збільшенню прибутковості та забезпеченню стійкості компанії у динамічному бізнес-середовищі.

Планування операційної діяльності є ключовим елементом управління підприємством, що забезпечує ефективність його функціонування та досягнення стратегічних цілей. Однак, у процесі планування можуть виникати певні недоліки, які негативно впливають на результати діяльності компанії. Виявлення та аналіз цих недоліків є необхідним кроком для розробки заходів щодо їх усунення і підвищення ефективності операційної діяльності. У таблиці 2.9 наведено основні недоліки у плануванні операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП», їх опис та можливі наслідки.

Таблиця 2.9

## Недоліки планування операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП»

Недолік у плануванні	Опис недоліку	Наслідки
Неефективне управління запасами	Неадекватний контроль та оптимізація запасів, що призводить до перевищення витрат на утримання запасів	Збільшення витрат на зберігання, можливе псування товарів
Недостатня гнучкість у виробничих процесах	Нездатність швидко адаптуватися до змін у попиті та ринкових умовах	Втрата ринкових можливостей, зниження конкурентоспроможності
Відсутність інтегрованої інформаційної системи	Недостатня координація між різними відділами підприємства через відсутність єдиної інформаційної платформи	Затримки у прийнятті рішень, дублювання зусиль
Недостатнє управління якістю	Відсутність систематичного підходу до контролю якості на всіх етапах виробництва	Високий відсоток браку, повернення товарів, незадоволеність клієнтів
Погане управління ризиками	Недостатня оцінка та управління потенційними ризиками	Високий рівень непередбачуваних витрат, зниження фінансової стійкості
Недостатня увага до навчання та розвитку персоналу	Відсутність програм навчання та розвитку, що знижує продуктивність праці	Зниження мотивації працівників, високий рівень плинності кадрів

*Джерело: складено автором на основі [19;20]*

Планування операційної діяльності є критично важливим для успіху будь-якого підприємства, оскільки воно забезпечує ефективність використання ресурсів, своєчасне виконання виробничих завдань та адаптацію до ринкових змін. Однак, у процесі планування можуть виникати певні недоліки, які суттєво впливають на результати діяльності компанії. Таблиця 2.9 висвітлює основні недоліки в плануванні операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП», їх опис та можливі наслідки, що дає змогу краще зрозуміти проблемні зони та вжити необхідних заходів для їх усунення.

Неефективне управління запасами є одним із ключових недоліків, що призводить до перевищення витрат на утримання запасів та можливого псування товарів. Це знижує загальну рентабельність підприємства, оскільки витрати на зберігання можуть значно збільшуватися, а непродані товари можуть втратити свою цінність або навіть стати непридатними для реалізації. Щоб уникнути цих проблем, необхідно впроваджувати системи Just-In-Time (JIT) та регулярний ABC аналіз для оптимізації управління запасами.

Недостатня гнучкість у виробничих процесах є ще одним важливим недоліком, що обмежує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у попиті та ринкових умовах. Це може призводити до втрати ринкових можливостей та зниження конкурентоспроможності. Впровадження гнучких виробничих систем та регулярний перегляд планів допоможуть забезпечити оперативну реакцію на зміни та підвищити адаптивність підприємства.

Відсутність інтегрованої інформаційної системи також є значним недоліком, який ускладнює координацію між різними відділами підприємства та призводить до затримок у прийнятті рішень і дублювання зусиль. Це знижує ефективність роботи та може спричиняти помилки через недостатню узгодженість дій. Впровадження ERP системи допоможе інтегрувати всі бізнес-процеси та забезпечити своєчасний обмін інформацією між відділами.

Недостатнє управління якістю, що проявляється у відсутності систематичного підходу до контролю якості на всіх етапах виробництва, призводить до високого відсотка браку, повернення товарів та незадоволеності

клієнтів. Це негативно впливає на репутацію підприємства та його фінансові показники. Впровадження стандартів якості (ISO, Six Sigma) та регулярні аудити якості сприятимуть підвищенню якості продукції та зменшенню витрат, пов'язаних із браком.

Погане управління ризиками, що виявляється у недостатній оцінці та управлінні потенційними ризиками, призводить до високого рівня непередбачуваних втрат та зниження фінансової стійкості підприємства. Впровадження системи управління ризиками та регулярний SWOT аналіз допоможуть ідентифікувати та мінімізувати потенційні ризики, забезпечуючи стабільність діяльності компанії.

Недостатня увага до навчання та розвитку персоналу також є значним недоліком, оскільки відсутність програм навчання та розвитку знижує продуктивність праці та мотивацію працівників, що призводить до високого рівня плинності кадрів. Розробка програм підвищення кваліфікації, тренінгів та мотиваційних програм сприятиме зростанню професійного рівня працівників, підвищенню їхньої мотивації та зниженню плинності кадрів.

Таким чином, аналіз недоліків у плануванні операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» дозволяє виявити ключові проблемні зони та розробити заходи для їх усунення. Впровадження ефективних систем управління запасами, гнучких виробничих систем, інтегрованої інформаційної системи, стандартів якості, управління ризиками та програм навчання і розвитку персоналу допоможуть підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи, аналіз фінансових показників та операційної діяльності підприємства ПРАТ «МХП» за період 2020-2023 років дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень та стратегії компанії в умовах економічної невизначеності. Розглянемо ключові аспекти цього періоду, звертаючи увагу на кількісні показники, що відображають зміни у фінансовому стані підприємства.

Протягом досліджуваного періоду ПРАТ «МХП» зіткнулося з викликами, що призвели до зниження чистого доходу на 35%. У 2020 році чистий дохід становив 7940 млн грн, а у 2023 році — 5072 млн грн. Це значне падіння свідчить

про вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19, що серйозно вплинула на світові ринки, а також внутрішні проблеми компанії, як-от зниження ефективності виробництва чи втрата ключових ринків збуту.

Незважаючи на такі негативні фактори, підприємству вдалося зменшити собівартість реалізованої продукції на 8%. Ця оптимізація витрат є свідченням ефективних заходів щодо покращення виробничих процесів, однак вона не змогла повністю компенсувати зниження доходів. Валовий прибуток компанії коливався, досягаючи критичного мінімуму у 2022 році, але відновився у 2023 році до рівня -99% порівняно з 2020 роком.

Інші операційні доходи зросли на 38%, досягнувши 1230 млн грн у 2023 році, що свідчить про ефективні кроки компанії з диверсифікації своїх доходів. Ці додаткові джерела доходів могли включати нові продукти або вихід на нові ринки, що стало важливим чинником для підтримки фінансової стабільності компанії в умовах зниження основних доходів.

Однак адміністративні витрати збільшилися на 49%, а витрати на збут — на 39%, що вказує на зростання витрат на управління та маркетинг. Це зростання, ймовірно, пов'язане з необхідністю адаптації до нових ринкових умов та підвищенням зусиль у маркетингу для підтримання конкурентоспроможності.

Попри виклики, компанії вдалося покращити чистий фінансовий результат. У 2020 році чистий фінансовий результат становив -51 млн грн, тоді як у 2023 році він досяг 106 млн грн. Це зростання на 111% свідчить про успішність стратегічних змін та ефективність управлінських рішень, спрямованих на відновлення фінансової стабільності компанії.

Аналіз руху коштів також вказує на значні зміни. Надходження коштів зросли на 42%, досягнувши 17 737 млн грн у 2023 році. Проте загальні витрати зросли на 87%, що призвело до негативного чистого руху коштів у розмірі -534%. Це свідчить про необхідність подальшої оптимізації витрат та пошуку додаткових джерел фінансування.

Таким чином, аналізуючи фінансові показники ПРАТ «МХП» за період 2020-2023 років, можна побачити змішану картину діяльності компанії. Незважаючи на значні виклики, компанія продемонструвала здатність до

адаптації та пошуку нових можливостей для підтримання стабільності та зростання. Зменшення чистого доходу та зростання витрат підкреслюють важливість стратегічного планування та оптимізації операційної діяльності. Водночас зростання інших операційних доходів та покращення чистого фінансового результату свідчать про ефективність заходів, спрямованих на диверсифікацію доходів та підвищення фінансової стійкості підприємства.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка шляхів вдосконалення щодо планування операційної діяльності ПРАТ «МХП»

Таблиця 3.1 пропонує детальний план вдосконалення складових операційного планування ПРАТ "МХП" на 2024 рік. Цей план є стратегічним керівним документом, спрямованим на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Кожна складова планування визначається конкретними заходами з вдосконалення, відповідальними особами та термінами реалізації. Цей підхід дозволяє систематично вдосконалювати операційні процеси, підвищуючи їхню ефективність та реагуючи на зміни у виробничому середовищі [41;42].

Таблиця 3.1

План вдосконалення складових операційного планування ПРАТ «МХП»  
на 2024 рік

Складова планування	Вдосконалення	Відповідальні особи	Терміни реалізації
Прогнозування	Впровадження розширених аналітичних інструментів для більш точних прогнозів.	Відділ аналітики	I квартал 2024
Планування потреб у ресурсах	Розробка гнучкої системи планування, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у виробництві.	Відділ закупівель	II квартал 2024
Управління запасами	Впровадження системи JIT (Just-In-Time) для оптимізації запасів і мінімізації витрат.	Відділ логістики	II квартал 2024
Планування виробництва	Автоматизація планування та використання ERP систем для координації виробництва.	Відділ виробництва	III квартал 2024
Управління якістю	Впровадження ISO стандартів та постійних аудитів для підтримки високих стандартів якості.	Відділ контролю якості	I квартал 2024

Логістика	Оптимізація маршрутів доставки і впровадження передових технологій моніторингу транспорту.	Відділ логістики	ІІІ квартал 2024
-----------	--	------------------	------------------

## Продовження таблиці 3.1

Управління персоналом	Розробка програм навчання та розвитку персоналу для підвищення мотивації та продуктивності.	Відділ HR	ІІ квартал 2024
Технічне обслуговування	План регулярного технічного огляду та модернізації обладнання для запобігання простоїв.	Технічний відділ	ІV квартал 2024
Планування витрат	Впровадження системи контролю бюджетів з детальним моніторингом витрат за категоріями.	Фінансовий відділ	І квартал 2024
Ризик-менеджмент	Розробка комплексної стратегії ризик-менеджменту з акцентом на ідентифікацію, аналіз та мінімізацію ризиків.	Відділ ризик-менеджменту	ІІІ квартал 2024

*Джерело: складено автором на основі [41;42]*

У 2024 році ПРАТ «МХП» зіткнеться з рядом складних завдань, які вимагатимуть впровадження комплексних змін та інновацій в усіх ключових аспектах їхньої діяльності. Аналіз представленого плану вдосконалення показує систематичний підхід компанії до управління своїми ресурсами, процесами та ризиками з метою забезпечення сталого росту і підтримки високих стандартів якості.

Впровадження розширених аналітичних інструментів дозволить компанії здійснювати більш точні та своєчасні прогнози, що є критично важливим для адаптації стратегій у динамічному агропромисловому секторі. Це, в свою чергу, допоможе в антиципації ринкових тенденцій та ефективному реагуванні на зміни.

Розробка гнучкої системи планування ресурсів стане відповіддю на необхідність швидкої адаптації до змін у виробничих потребах. Такий підхід дозволить оптимізувати використання ресурсів і знизити витрати, забезпечуючи при цьому неперервність виробництва [41;42].

Імплементация системи ЛТ і оптимізація логістичних маршрутів сприятимуть мінімізації витрат на зберігання та транспортування. Впровадження передових технологій моніторингу транспорту забезпечить більшу прозорість і контроль над логістичними процесами.

Автоматизація планування виробництва та регулярний технічний огляд обладнання знизять ризик простоїв та забезпечать високу продуктивність робочих процесів. Сучасні ERP системи допоможуть синхронізувати всі аспекти виробництва для забезпечення більшої ефективності.

Впровадження ISO стандартів та систематичні якісні аудити є важливими для підтримки та підвищення стандартів якості продукції, що в свою чергу сприятиме зміцненню довіри споживачів і позитивного іміджу компанії на ринку.

Програми навчання та розвитку персоналу зіграють ключову роль у збереженні високого рівня мотивації та ефективності роботи команди, а також допоможуть адаптуватися до нововведень і змін у компанії.

Комплексна стратегія управління ризиками, яка охоплює ідентифікацію, аналіз та мінімізацію потенційних ризиків, забезпечить стабільність в умовах нестабільного ринкового середовища [41;43].

Отже, ретельно сплановані заходи, що охоплюють кожен аспект оперативної діяльності компанії, підкреслюють її стратегічний підхід до забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоздатності на агропромисловому ринку України.

### 3.2. План вдосконалення видів операційного планування ПРАТ «МХП» на 2024 рік

Таблиця 3.2 презентує стратегічний план вдосконалення видів операційного планування ПРАТ «МХП» на 2024 рік. Цей план є ключовим етапом в стратегічному управлінні компанією, оскільки він спрямований на вирішення конкретних проблем, що виникають у різних видів планування. Кожна проблема аналізується та супроводжується конкретними заходами вдосконалення, визначеними відповідальними особами та часовими рамками. Це дозволить компанії покращити свої операційні процеси, створити більш

адаптивну та ефективну систему планування, що відповідає потребам швидкозмінного ринкового середовища[44;45].

Таблиця 3.2

План вдосконалення видів операційного планування ПРАТ «МХП» на  
2024 рік

Вид планування	Проблема	Вдосконалення	Відповідальні особи	Терміни реалізації
Стратегічне планування	Недостатня адаптивність	Розробити гнучкі стратегії, що дозволяють швидко адаптуватися до ринкових змін.	Верховне керівництво	I квартал 2024
Тактичне планування	Неузгодженість зі стратегічними цілями	Покращити координацію між стратегічними та тактичними планами через регулярні зустрічі та звіти.	Керівники відділів	Протягом 2024 року
Оперативне планування	Інерція у змінах	Впровадити систему оперативного реагування на зміни, що базується на реальних даних.	Оперативне керівництво	II квартал 2024
Проектне планування	Недостатня інтеграція	Запровадити процеси перевірки і затвердження проектів, щоб забезпечити їх узгодженість з загальними цілями.	Менеджери проектів	Протягом 2024 року
Сценарне планування	Обмежена підготовка	Розробити детальні плани для критичних ризиків і сценаріїв, включаючи тренінги та симуляції.	Керівники ризик-менеджменту	III квартал 2024

*Джерело: складено автором на основі [44;45]*

В умовах швидкої зміни ринкових умов та постійного розвитку технологій, адаптивність і координація у плануванні стають ключовими чинниками успіху для великих підприємств, таких як ПРАТ «МХП». План вдосконалення видів операційного планування на 2024 рік відображає зосередженість компанії на поліпшенні своїх стратегічних, тактичних, оперативних, проектних та сценарних підходів до управління бізнесом. Цей план є відображенням розуміння необхідності гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Запровадження більш гнучких стратегій для швидкого адаптування до ринкових змін вимагає від верховного керівництва компанії розробки інноваційних підходів, які можуть бути ефективно інтегровані у загальну стратегію. Цей процес вимагає не лише гнучкості у підходах, але й готовності до

стрімких змін на ринку, що може зажадати швидкої зміни напрямків діяльності чи вдосконалення продуктів [44;45].

Неузгодженість між стратегічними та тактичними цілями вирішується через покращення координації між різними рівнями управління. Регулярні зустрічі та звіти допоможуть забезпечити, що всі тактичні рішення відповідають загальній стратегічній меті і сприяють досягненню корпоративних цілей.

Впровадження системи оперативного реагування на зміни базується на використанні реальних даних для прийняття рішень. Це забезпечує можливість швидко адаптуватися до поточних викликів і ефективно використовувати ресурси, зменшуючи інерцію в системі змін.

Удосконалення процесів інтеграції проектів забезпечить, що всі нові ініціативи відповідають загальним стратегічним цілям компанії. Процеси перевірки і затвердження допоможуть уникнути зайвих витрат і забезпечать краще використання корпоративних ресурсів.

Розробка детальних планів для критичних ризиків та сценаріїв, включаючи тренінги та симуляції, сприятиме підготовці компанії до можливих кризових ситуацій. Це дозволить зменшити потенційні втрати та швидко відновити діяльність після непередбачених подій [44;45].

Отже, цей план вдосконалення свідчить про стратегічний підхід ПРАТ «МХП» до управління своїми оперативними процесами, з метою підвищення гнучкості, ефективності та відповідності до ринкових вимог. Компанія прагне не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати умови свого розвитку через інновації та вдосконалення управлінських процесів.

### 3.3. Оцінка економічної доцільності впровадження прийнятих управлінських рішень

Управлінські рішення є фундаментальною складовою стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Вони визначають напрямки діяльності,

впливають на економічні показники та забезпечують досягнення поставлених цілей. У третьому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто ряд управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення планування операційної діяльності ПРАТ «МХП». Дана таблиця надає оцінку економічної доцільності цих рішень, зокрема описує самі рішення, їх економічну доцільність та очікувані результати від їх впровадження. Таблиця 3.3 структуровано демонструє, як конкретні управлінські кроки можуть сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.3

Оцінка економічної доцільності впровадження прийнятих управлінських рішень

Управлінське рішення	Опис рішення	Економічна доцільність	Очікувані результати
Оптимізація виробничих процесів	Впровадження сучасних технологій і автоматизації виробництва	Зниження витрат на виробництво, підвищення продуктивності, покращення якості продукції	Зменшення собівартості продукції, збільшення валового прибутку
Удосконалення логістичних процесів	Управління запасами, оптимізація транспортних витрат	Зниження операційних витрат, підвищення своєчасності поставчань	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання продажів
Тактичне і оперативне планування	Регулярний моніторинг і оцінка результатів	Підвищення адаптивності до змін ринкових умов, забезпечення стабільного розвитку	Швидка реакція на ринкові зміни, стабільний розвиток
Інвестиції в людські ресурси	Навчання і розвиток персоналу, підвищення мотивації	Підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів	Підвищення продуктивності, стабільний персонал
Вдосконалення операційного планування на 2024 рік	Розробка і впровадження планів з урахуванням сучасних вимог і технологій	Оптимізація витрат, підвищення ефективності	Підвищення конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей
Диверсифікація джерел доходів	Розширення асортименту продукції і географії збуту	Зменшення ризиків, збільшення доходів	Зростання фінансової стабільності, розширення ринків збуту

Партнерські відносини	Співпраця з національними та міжнародними компаніями	Залучення нових ринків, спільні інноваційні проекти	Вихід на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності
-----------------------	--	---	--

Ефективність управлінських рішень є ключовим фактором для успішного розвитку будь-якого підприємства. Від їхньої правильності залежить не лише поточна ефективність, але й довгострокова стабільність та конкурентоспроможність на ринку. Таблиця 3.3 наочно демонструє економічну доцільність управлінських рішень, прийнятих у розділі 3 кваліфікаційної роботи на прикладі ПРАТ «МХП». Ці рішення охоплюють оптимізацію виробничих процесів, удосконалення логістики, тактичне і оперативне планування, інвестиції в людські ресурси, вдосконалення операційного планування, диверсифікацію джерел доходів та розвиток партнерських відносин.

Оптимізація виробничих процесів через впровадження сучасних технологій і автоматизації виробництва є економічно доцільною, оскільки дозволяє знизити витрати на виробництво, підвищити продуктивність і якість продукції. Це веде до зменшення собівартості продукції та збільшення валового прибутку, що підсилює фінансову стабільність підприємства.

Удосконалення логістичних процесів, зокрема управління запасами і оптимізація транспортних витрат, сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню своєчасності постачань. Це, в свою чергу, покращує рівень задоволеності клієнтів і сприяє зростанню продажів, що є критично важливим для довгострокового успіху компанії.

Тактичне і оперативне планування, яке передбачає регулярний моніторинг і оцінку результатів, забезпечує підвищення адаптивності до змін ринкових умов і стабільний розвиток. Швидка реакція на ринкові зміни та стабільність у розвитку дозволяють компанії ефективно конкурувати і залишатися на лідируючих позиціях у своїй галузі.

Інвестиції в людські ресурси через навчання і розвиток персоналу та підвищення мотивації сприяють підвищенню продуктивності праці і зниженню плинності кадрів. Стабільний і високопродуктивний персонал є основою ефективного виробництва і високої якості продукції, що в кінцевому рахунку підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Вдосконалення операційного планування на 2024 рік, яке включає розробку і впровадження планів з урахуванням сучасних вимог і технологій, спрямоване на оптимізацію витрат і підвищення ефективності. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і досягати своїх стратегічних цілей.

Диверсифікація джерел доходів через розширення асортименту продукції і географії збуту зменшує ризики і збільшує доходи. Це сприяє фінансовій стабільності компанії і розширенню її ринків збуту, що є важливим фактором для стійкого розвитку.

Розвиток партнерських відносин з національними та міжнародними компаніями сприяє залученню нових ринків і реалізації спільних інноваційних проектів. Це дозволяє компанії виходити на нові ринки і підвищувати свою конкурентоспроможність через інновації та ефективне співробітництво.

Таким чином, впровадження цих управлінських рішень є економічно доцільним і сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності і стійкості розвитку ПРАТ «МХП». Вони забезпечують оптимізацію витрат, підвищення продуктивності, зростання доходів і задоволеність клієнтів, що є основними чинниками успіху у сучасному бізнес-середовищі.

## ВИСНОВКИ

Дослідження планування операційної діяльності ПРАТ «МХП» відкриває перед нами багатогранну картину викликів та досягнень, які супроводжували компанію протягом останніх чотирьох років. Це есе намагається відобразити не лише те, що було зроблено, а й те, що було отримано в результаті кропіткої праці та стратегічного планування.

Перш за все, аналіз фінансових показників компанії дозволяє зробити кілька важливих висновків. Чистий дохід підприємства зменшився на 35% з 7,940 млн грн у 2020 році до 5,072 млн грн у 2023 році. Це значне падіння свідчить про серйозні виклики, з якими стикнулася компанія, включаючи глобальні події, такі як пандемія COVID-19, та можливі внутрішні труднощі. Проте, оптимізація виробничих процесів призвела до зменшення собівартості реалізованої продукції на 8%, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку.

Інші операційні доходи зросли на 38%, досягнувши 1,230 млн грн у 2023 році. Це свідчить про ефективність стратегічних кроків щодо диверсифікації джерел доходів, що стало важливим чинником стабільності компанії в умовах невизначеності. Цільове фінансування зросло на 55%, що підкреслює активну інвестиційну діяльність та здатність залучати додаткові ресурси для розвитку.

Аналіз руху коштів підприємства показує змішану картину. Загальні надходження коштів зросли на 42%, що свідчить про зростання обсягів господарської діяльності. Проте, значне збільшення витрат на 87% призвело до негативного чистого руху коштів (-534%). Це вказує на необхідність перегляду витратових стратегій для забезпечення фінансової стабільності в майбутньому.

Окремо варто відзначити організаційну структуру ПРАТ «МХП», яка є добре збалансованою та функціональною. Вона включає Наглядову раду, Правління, Виконавчий апарат та численні філії та дочірні підприємства. Кожен

з цих елементів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління та досягнення стратегічних цілей компанії.

Планування операційної діяльності підприємства охоплює різні рівні та аспекти. Стратегічне планування дозволяє компанії визначати довгострокові цілі та розробляти стратегії їх досягнення. Тактичне планування перетворює ці стратегії у конкретні задачі, а оперативне планування зосереджене на щоденному управлінні ресурсами. Такий підхід забезпечує комплексність та гнучкість управління, що є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі.

Важливо також врахувати взаємодію компанії з ринковими учасниками. ПРАТ «МХП» має широку базу споживачів, постачальників, партнерів та конкурентів. Співпраця зі споживачами, постачальниками та партнерами будується на принципах взаємовигідного партнерства, що дозволяє компанії адаптуватися до ринкових умов та забезпечувати стійке зростання.

Отже, дослідження планування операційної діяльності ПРАТ «МХП» демонструє, що, незважаючи на виклики, компанія має значний потенціал для подальшого розвитку. Оптимізація внутрішніх процесів, активне використання стратегічних можливостей та диверсифікація джерел доходів допоможуть компанії забезпечити стійкий розвиток та досягнення поставлених цілей. Це есе підкреслює важливість комплексного підходу до управління, який дозволяє не лише виживати в умовах невизначеності, а й процвітати в довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврамчук О.В. Методичні аспекти планування виробничої діяльності підприємства в умовах невизначеності. Вісник Національного технічного університету "КПІ" ім. Ігоря Сікорського. Серія: Економіка. - 2021. - № 86. - С. 5-12.
2. Бондарчук О.М. Удосконалення планування виробничої діяльності машинобудівних підприємств з урахуванням логістичних факторів. Науковий вісник УкрДППЕЗ ім. С.С. Назарова. - 2020. - № 4. - С. 142-148.
3. Войтенко О.Д., Горбатюк О.В. Планування виробничої потужності підприємства з урахуванням фактора гнучкості. Економіка та управління. - 2019. - № 27. - С. 112-121.
4. Григоренко О.В. Теоретичні засади планування виробничої діяльності підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2018. - № 5. - С. 105-111.
5. Даниленко О.М. Методичні аспекти планування виробничої програми підприємства. Вісник Житомирського національного технічного університету. - 2017. - № 4. - С. 118-123.
6. Войтенко А. Б., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Адміністрування та проектування фінансово-економічної спроможності закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2021. № 7.
7. Данченко О. Б. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: моногр. Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
8. Осьмаков В.М., Осьмакова О.В. Планування та організація виробництва на підприємствах машинобудівної промисловості: Навчальний посібник. - К.: НТУУ "КПІ" ім. Ігоря Сікорського, 2019. - 416 с.

9. Пелиньська О.Є. Планування та контроль операційної діяльності підприємства: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2018. - 280 с.
10. Шевченко О.В. Планування та організація виробничо-господарської діяльності підприємств: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2017. - 320 с.
11. Пенська І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Економіка. - 2021. - № 5. - С. 102-111.
12. Волошин О.В., Осадчук О.В. Методологія планування виробничої діяльності підприємства в умовах невизначеності. Науковий вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Економічні науки". - 2020. - № 857. - С. 112-121.
13. Ястремський О.М., Гусак О.В. Планування виробничої програми підприємства на основі методу динамічного програмування. Збірник наукових праць Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія "Економічні науки". - 2019. - № 117. - С. 107-114.
14. Гайворонський А.О., Шендеровський О.В. Методологія планування виробничої програми підприємства на основі теорії обмежень. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія "Економічні науки". - 2023. - № 1234. - С. 12-21.
15. Дудченко О.В., Симоненко О.М. Оптимізація планування операційної діяльності виробничого підприємства з використанням методів штучного інтелекту. Економіка та управління. - 2022. - № 12. - С. 142-151.
16. Ковальчук О.І., Петренко О.С. Планування та контроль виробничих запасів на підприємствах будівельної індустрії. Науковий вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Економічні науки". - 2021. - № 876. - С. 134-143.
17. Бланк В.Л., Співак І.В. Теорія та практика планування на підприємствах. - К.: КНЕУ, 2019. - 424 с.
18. Лук'янов Ю.П. Планування та організація виробництва: теорія та практика. - К.: Центр навчальної літератури, 2018. - 384 с.

- 19.Офіційний веб-сайт ПРАТ "МХП". URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
- 20.Дема Д. І., Дорохова Л. М., Віленчук О. М. Фінансовий менеджмент: підручник. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
- 21.Фінансова звітність ПРАТ "МХП". URL: [https://clarity-project.info/edr/32547211/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/32547211/finances?current_year=2023)
- 22.Гусак О.В., Бондарчук О.В. Планування операційної діяльності машинобудівного підприємства з урахуванням фактора невизначеності. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія "Економічні науки". - 2021. - № 121. - С. 101-108.
- 23.Головко В.М., Демченко М.Ф. Планування та організація виробництва на підприємствах харчової промисловості. - К.: НУБіП України, 2017. - 360 с.
- 24.Сільченко І. А., Архіпова В. М. Планування як визначна необхідність розвитку інноваційної діяльності підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 4. С. 63–67.
- 25.Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал. Національний університет «Чернігівська політехніка». Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2023. № 1(33). С. 7–13.5.
- 26.Недбалюк О. П., Урбанович В. А. Планування інноваційної діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 12.
- 27.Скочиляс С. М. Економічні механізми планування інноваційної діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 15.
- 28.Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки. № 46. 2022. С. 16-22.
- 29.Чичуліна К. В., Чапча І. О. Формування оптимальної системи управління витратами підприємства (на прикладі ПРАТ «Полтавський машинобудівний завод»). Ефективна економіка. 2019. № 1.

- 30.Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. Вчені записки Університету «КРОК», 2 (66), 2022, с. 73-86
- 31.Брозь К., Машлій Г.Б. Впровадження досягнення науково-технічного прогресу як шлях до підвищення прибутковості підприємства. Збірник тез міжнародної наукової конференції молодих учених та студентів „Філософські виміри техніки“, 30 листопада – 1 грудня 2016 р. Т. : ТНТУ, 2016 С. 65.
- 32.Машлій Г. Б., Зінчук І.М. Впровадження нових інформаційних технологій як перспективний напрямок вдосконалення операційної діяльності підприємства. Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 17-18 листопада 2016 року. Т. : ТНТУ, 2016. Том II. С. 345.
- 33.Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства. ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана». 2011.
- 34.Машлій Г., Баляс І. Елементи системи управління виробничим потенціалом підприємства та напрями покращення його використання. Матеріали науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р./за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. с. 20-21.
- 35.Галушак О.Я., Зіліневич Г.П. Вплив інновацій на виробничі процеси національних промислових підприємств: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальні та економічні вектори інноваційного розвитку бізнес-структур». Тернопіль: ТНТУ, 2020р. С. 35.
- 36.Гайдученко О.В. Планування та контроль виробничих запасів на основі методу АВС-аналізу. Науковий вісник Університету ДВС МВС України. – 2021. – № 2. – С. 142-148.

- 37.Іванов А.М. Удосконалення планування закупівлі матеріальних ресурсів на виробничому підприємстві. Вісник Житомирського національного університету імені Івана Франка. Економічні науки. – 2020. – № 1. – С. 115-122.
- 38.Кузьмін О.Є. Планування виробничої собівартості продукції: методологічні аспекти та практичні рекомендації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економічний факультет. – 2019. – № 6. – С. 138-144.
- 39.Мельник О.М. Управління виробничими потужностями на основі методу факторного аналізу. Економіка та управління. – 2018. – № 3. – С. 15-22.
- 40.Олійник О.М. Планування та контроль якості продукції на виробничому підприємстві. Науковий вісник Університету ДВС МВС України. – 2017. – № 1. – С. 138-143.
- 41.S Kramskyi, V Danchuk, V Alkema, A Sevostianova. Wheel working system in a team: relationship between different personnel in a marine project. Financial and credit activity: problems of theory, 2020
- 42.O Podra, L Kurii, V Alkema, H Levkiv, O Dorosh. Theoretical aspects of human capital formation through human potential migration redistribution and investment process - Business: Theory and Practice, 2020
- 43.Горбатенко В. М., Гриценко О. Ю., Карпенко І. М. Операційний менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2017. – 448 с.
- 44.Дем'яненко О. В., Євтушенко О. М., Зайченко О. В. Операційний менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К.: НТУУ "КПІ" ім. І. Сікорського, 2016. – 520 с.
- 45.Зубко М. Г., Корнієнко О. М., Попик О. І. Операційний менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К.: Центум, 2015. – 400 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансовий результат ПРАТ «МХП» за 2021 р.

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	5 960 985.00	4 300 428.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 820 506.00	3 843 803.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 140 479.00	456 625.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 500 799.00	1 123 657.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	2 475 478.00	1 104 475.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	128 845.00	110 004.00
Витрати на збут	2150	141 397.00	191 476.00

Інші операційні витрати	2180	1 334 109.00	438 349.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	1 045 021.00	371 643.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 036 927.00	840 453.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	8.00	24.00
Інші доходи	2240	55 523.00	548 177.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	65 451.00	182 857.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 027 007.00	1 205 797.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 027 007.00	1 205 797.00

## Фінансовий результат ПРАТ «МХП» за 2023 р.

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	5 072 359.00	7 940 755.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 124 151.00	5 602 582.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090		2 338 173.00
збиток	2095	51 792.00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 230 284.00	889 056.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	1 182 989.00	866 749.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	300 728.00	201 611.00

Витрати на збут	2150	525 322.00	375 555.00
Інші операційні витрати	2180	1 023 719.00	2 512 562.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	835 288.00	2 417 693.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		137 501.00
збиток	2195	671 277.00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	11 787.00	263.00
Інші доходи	2240	109 565.00	226 607.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	11 007.00	20.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	124 477.00	258 210.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		106 141.00
збиток	2295	685 409.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		106 141.00
збиток	2355	685 409.00	