

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили



Кафедра менеджменту

Гребенчак Ірина Олександрівна

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

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

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:

канд. екон. наук, доцент Нетудихата К.Л.

Рецензент:

д-р екон. наук, професор Великий Ю.В.

Миколаїв 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Наукові підходи до визначення поняття «операційний менеджмент» ...	7
1.2. Особливості управління ефективністю діяльності підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Характеристика методичних підходів до оцінки ефективності операційної діяльності підприємств	23
2.2. Обґрунтування методів оцінювання управління ефективністю операційної діяльності підприємств	30
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	38
3.1. Основні тенденції розвитку кондитерської та молочної галузей в Україні та характеристика діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».....	38
3.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»	44
3.3. Оцінка операційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».....	52
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВМЗ «РОШЕН».	62
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

На сьогодні питання підвищення ефективності операційної діяльності підприємства виступає одним з головних в аспектах фінансово-господарської діяльності підприємства. Ця проблема стає гостро актуальною під час настання кризових ситуацій. Такі ситуації вимагають суворого підходу до зниження витрат і забезпечення максимальної рентабельності виробництва з мінімальними капіталовкладеннями.

Незважаючи на великий інтерес науковців до проблеми формування ефективної діяльності підприємств, різка зміна умов господарювання створює нові вимоги до системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Це пов'язано зі значною зміною факторів її забезпечення. Якщо раніше рівень ефективності компанії визначався в основному її матеріальними ресурсами, то в сучасних умовах ключовими факторами є розвиток можливостей та компетентностей, удосконалення бізнес-моделі компанії та відносин із партнерами.

Переважає більшість збиткових українських компаній відзначають, що проблема управління ефективністю не втратила своєї актуальності, і керівники компаній зацікавлені в розробці заходів для її вирішення.

Теоретичні, методологічні основи та практичні аспекти управління ефективністю операційної діяльності підприємства розглядалися у роботах Белінського П. І. [10], Василенко В. О. [4], Гевко І. Б. [8], Гірняка О.С. [1], Говорушко Т.А. [14], Квятковської Л.А. [23], Гончарука А.Г. [21], Куценко А. В. [16], Лазаревої Н.О. [22], Литвінця Л. Ф. [12], Микитенко Н.В. [6], Михайловської О. В. [13], Пасічника В. Г. [3], Пащенко І.М. [7], Плоткіна Я.Д. [7], Трофименко О.О. [24], Хміль Ф. І.[29] та інших вчених.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні

завдання:

- здійснити огляд теоретичних підходів до визначення сутності операційного менеджменту;
- виокремити особливості управління ефективністю діяльності підприємств;
- здійснити характеристику методичних підходів до оцінки ефективності операційної діяльності підприємств;
- обґрунтувати методи оцінювання ефективності операційної діяльності підприємств;
- узагальнити основні тенденції розвитку кондитерської галузі в Україні;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»;
- здійснити оцінку операційної діяльності досліджуваного підприємства;
- надати рекомендації щодо удосконалення управління операційною діяльністю ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Об'єктом дослідження є процес управління операційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні основи та практичні аспекти управління операційною діяльністю підприємства.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що на ефективність операційної діяльності підприємства впливають фінансовий, правовий, митний, логістичний, ресурсний, інформаційний чинники.

Методи дослідження. У магістерській роботі було використано комплекс спеціальних і загальнонаукових методів дослідження, а саме: системного узагальнення – для проведення огляду наукової літератури щодо визначення поняття «операційний менеджмент»; методи аналізу й синтезу – для дослідження методичних підходів до оцінки ефективності операційної

діяльності підприємств; економічний аналіз – для проведення оцінки стану фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства; експертної оцінки та коефіцієнту кореляції Кендалла – для визначення чинників, що мають найбільший вплив на ефективність операційної діяльності підприємства; логічного аналізу – для надання рекомендацій щодо удосконалення управління операційною діяльністю ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Наукова новизна отриманих результатів проведеного дослідження полягає в поглибленні теоретичних засад управління ефективністю операційної діяльності підприємств та розробці заходів щодо її підвищення. Основні результати, що відображають наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

удосконалено:

- теоретичний підхід до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства, в якому враховані чинники, що впливають на діяльність підприємств молочної галузі;

дістали подальшого розвитку:

- трактування сутності поняття «операційний менеджмент», в якому наголошується, що це усі види діяльності, пов'язані з виробництвом продукції та наданням послуг, як правило, з переробкою необхідних ресурсів у потрібні товари, засноване на найбільш ефективному поєднанні всіх видів виробничих ресурсів, на основі інноваційних технологій, з метою підвищення ефективності діяльності та зміцнення компанії й її позицій на ринку за рахунок комплексної системи заходів;

- застосування методу математичного моделювання Кендалла щодо оцінювання стану ефективності операційної діяльності підприємства, зокрема було обґрунтовано вибір чинників, що впливають на ефективність операційної діяльності та розташовано їх за значимістю;

- застосування інформаційної системи розвитку управлінського

потенціалу щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, зокрема шляхом забезпечення виконання трьох основних завдань: утворення інтелектуального центру, що дасть змогу своєчасно обмінюватись знаннями між менеджерами різних ланок; оперативне забезпечення керівників потрібною інформацією для прийняття управлінських рішень; впорядкування процесів документообігу та надання інформації керівництву про суть та час виконання роботи кожним відділом.

Інформаційну базу складають наступні матеріали: дані фінансової звітності досліджуваного підприємства, теоретико-методичні матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців, офіційні дані Державної служби статистики України, інтернет-ресурси, матеріали спеціальних періодичних видань та інші.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає у науковому обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення управління ефективністю операційної діяльності суб'єкта господарювання.

За результатами магістерського дослідження було підготовлено та надруковано наукові статті на тему: «Наукові підходи до визначення сутності поняття «операційний менеджмент» (січень 2023 р.) та «Оцінка та шляхи удосконалення процесу управління ефективністю операційної діяльності підприємства кондитерської галузі» (лютий 2023 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 89 сторінок тексту. Список використаних джерел складає 62 найменування. Робота містить 18 таблиць, 14 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до визначення поняття «операційний менеджмент»

З розвитком ринкових відносин та посиленням конкуренції між основними підсистемами управління, операційний менеджмент посів чільне місце в системі менеджменту підприємства. Він надає організаціям необхідні ресурси та керує процесом їх перетворення на готові продукти та послуги, що впливає на значення ефективності основних напрямів діяльності організації.

Сьогодні управління операціями глибоко вкоренилося у всіх аспектах бізнесу, а також інтегрувалося із передовими технологіями та наданням якісних послуг. Останні вимоги для оновлення бізнесу, покращення якості продукції, конкурентні умови та процеси доставки, що швидко змінюються, а також загальний погляд на питання управління дозволяють припустити, що грамотне управління операціями є запорукою успіху діяльності та виживання компанії.

Операційний менеджмент – це певна система управління операціями у тих параметрах і показниках, у яких він відбивається. Його зміст відбиває характер та особливості професійного мислення менеджера. Це певна структура знань, світогляд та перспективне мислення, яке виробляється і оформляється як конкретна система цінностей, установок та стереотипів у поєднанні з накопиченими дослідницькими можливостями та практичним досвідом.

Традиційно вважалося, що операційний менеджмент в основному стосується фізичних змін у виробничій діяльності або виробництві товарів. Тому в більшості випадків оперативний менеджмент визначається як

діяльність, пов'язана з управлінням процесом закупівлі сировини, перетворення її в готову продукцію та доставки цієї продукції покупцям [1].

Багато вчених вважають це визначення занадто загальним. Уточнюються лише функція закупівлі, виробництва та логістики, які тісно пов'язані з операціями, але все ще є окремими питаннями. Крім того, відповідне визначення є дуже вузьким і не включає операції, не пов'язані з матеріальним виробництвом.

Операційний менеджмент дещо по-різному трактується багатьма науковцями та практиками, що зумовлено його багатогранністю та метою віднайти найбільш вдале й точне визначення. Оперативне управління зазвичай пов'язане з фізичними змінами стану виробничої діяльності та об'єктів праці. Так, найчастіше його визначають наступним чином: Операційний менеджмент - це діяльність з управління процесом придбання матеріалів, перетворення їх у готову продукцію та доставки цієї продукції споживачам [2].

Слід зазначити, що в економічній теорії поширеною є думка про схожість сутності оперативного й виробничого менеджменту. Разом з тим, у науковій літературі поширені твердження про нетотожність понять «операційний менеджмент» та «виробничий менеджмент». У цьому контексті актуальним завданням залишається узагальнення існуючих наукових поглядів на трактування поняття операційного менеджменту та уточнення його сутності.

Проведене дослідження підтвердило, що наразі у науковій спільноті не існує однієї точки зору щодо визначення поняття «операційний менеджмент». Деякі з наявних підходів відомих вчених до цієї проблеми наведено в табл. 1.1. На наш погляд, оперативне управління загалом засноване на найбільш ефективному поєднанні всіх видів виробничих ресурсів, на основі інноваційних технологій, з метою підвищення ефективності діяльності та зміцнення компанії й її позицій на ринку за

рахунок комплексної системи заходів.

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо визначення поняття операційного менеджменту підприємства

Автор	Визначення операційного менеджменту
Пасічник В. Г.	Система методів і форм управління суб'єктом господарювання, спрямована на отримання оптимальних результатів його комерційної, фінансової та виробничої діяльності.
Севостьянова С.	Усі види діяльності, пов'язані з навмисною трансформацією матеріалів, даних чи ресурсів. Він полягає в ефективному та раціональному управлінні будь-якими операціями.
Плоткін Я. Д., Пащенко І. М.	Процес організації та управління персоналом та організаційними виробничими ресурсами.
Василенко В. О., Ткаченко Т.І.	Інструмент управління процесом виробництва незалежно від виду готової продукції (товари, послуги, інформація або просто знання). Результати виробничого менеджменту показують ефективність їх використання, а також результативність управління працівниками підприємства і технологічними потужностями.
Микитенко Н. В.	Управління в процесі створення товарів і надання послуг здійснюється на операційному рівні, починаючи з надання організації вхідних ресурсів (необхідних ресурсів) і продовжуючи перетворення їх на виходи (готові продукти та послуги).
Гевко І. Б.	Діяльність, спрямована на управління операціями із закупівлі необхідних ресурсів, перетворення їх у кінцеву продукцію (послуги) та доставку останніх на ринок, для задоволення потреб споживачів.
Чейз Р. Б., Еквілайн Н. Дж., Якобс Р. Ф.	Діяльність, пов'язана з розробкою, застосуванням і покращенням виробничих систем, на основі яких створюється основна продукція або послуги підприємства.
Белінський П. І.	Сфера діяльності, яка поєднує науку про управління людськими ресурсами з різноманітним використанням сучасних технологій. Його головна мета – розробка та впровадження найбільш ефективних методів та інструментів для отримання прибутку при наданні споживачам якісних продуктів і послуг.

Джерело: складено автором на основі [3 - 10]

Характер господарської діяльності підприємства визначається, перш за все, специфікою економічного сектору, до якого воно належить.

Основою операційної діяльності більшості підприємств є виробничо-торговельна чи комерційна діяльність, що доповнюється інвестиційною та фінансовою діяльністю. При цьому інвестиційна діяльність є основним видом діяльності для інвестиційних компаній, пайових фондів та інших інвестиційних інститутів, а фінансова діяльність – основною діяльністю банків та інших фінансових установ [11].

Завданням управління підприємством є забезпечення злагодженої діяльності його підрозділів та узгодження роботи підприємства з елементами довкілля, що призводить до зростання ефективності основних процесів підприємства. Для досягнення цієї головної мети, менеджер організації, що управляє операційною діяльністю, повинен виконувати наступні функції [12;13]:

1. Цілевстановлення – виходячи із загальних цілей підприємства, операційний менеджер визначає цілі та завдання за напрямками операційної діяльності.

2. Мотивація – менеджери керують працівниками та надихають тих, хто працює в операційних системах організації, на виконання завдань. Ця функція заснована на використанні мотивуючих (фінансових та психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів оперативного управління діяльністю, а також таких стимулів, як ефективна робота, соціальний тиск, колективне та індивідуальне заохочення впливати на виробничий колектив певним чином.

3. Координація й організація – функція «організація» створює умови для фактичного виконання затверджених планів і програм. Вона стосується проблеми розподілу фізико-технологічних, просторових, енергетичних, інформаційних, фінансових та трудових ресурсів між окремими галузями операційної діяльності. Також під час проведення організаційних заходів

забезпечується необхідна координація (тобто узгодженість) дій оперативних відділів та окремих спеціалістів щодо виконання затверджених планів. Призначаються завдання та ресурси окремим виконавцям, групам, відділам та підрозділам операційної системи для виконання виробничих планів. Іншими словами, організовується виробничий процес й менеджер формує та розвиває виробничу структуру і систему управління виробництвом.

4. Планування – менеджери створюють програми, що сприяють досягненню поставлених цілей, особливо у сфері оперативної діяльності; здійснюють розробку планів виробництва, прогнозують потреби та час надходження необхідних ресурсів, освоюють нові продукти; впроваджують у виробництво технології, методи організації оперативної діяльності та ін..

5. Контроль та регулювання – керівник встановлює стандарти продуктивності, здійснюють контроль та перевірку відповідності досягнутих рівнів продуктивності встановленим вимогам, а також впроваджують технологічні регламенти, необхідні для успішного виконання відповідних планів, виконують поставлені завдання до того, як корпоративна операційна система буде якісно вирішена у встановлений термін. Функція «управління» включає у собі розробку критеріїв управління як певної структури кількісних показників, дозволяє перевірити ефективність процесів реалізації розроблених планів і програм чи його окремих елементів, задля впровадження оперативних заходів щодо своєчасного усунення виявлених відхилень та відмов. Тобто відбувається коригування характеру здійснюваного процесу.

Крім вище перелічених основних функцій, операційний керівник повинен бути здатним проводити критичний аналіз ситуації, прогнозувати, здійснювати економічну оцінку й приймати конкурентні та стратегічні бізнес-рішення в умовах невизначеності. Менеджери також науково прогнозують стратегії розвитку організації, конкурентоздатність і ефективність продукції, досліджують і оцінюють зовнішні та внутрішні

чинники, що впливають на конкурентоздатність, обговорюють і документують усні та письмові ідеї та аргументи з обговоренням.

Вважаємо, що операційний менеджмент забезпечує розвиток організаційних систем для найбільш ефективного використання матеріалів, людських ресурсів, обладнання та виробничих потужностей у процесі виробництва продукції або надання послуг та управління ними.

Діяльність підприємства, пов'язана з виробництвом продукції або наданням послуг в економічних умовах ринку, має певні економічні наслідки, що характеризують рівень ефективності цієї діяльності. Зазначимо, що результати діяльності можуть бути як позитивними, так і негативними.

Отже, аналіз наукових публікацій, присвячених проблемі операційного управління виробництвом, дозволяє зробити висновок, що воно охоплює всі види діяльності, пов'язані з виробництвом (або переробкою) продукції та наданням послуг, як правило, з переробкою необхідних ресурсів у потрібні товари. Узагальнення всіх точок зору дозволило зробити висновок, що управління підприємством – це складна система дій, яка повинна базуватися на найбільш ефективному поєднанні всіх видів виробничих ресурсів на основі інноваційних технологій з метою підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій підприємств і ринків.

1.2. Особливості управління ефективністю діяльності підприємства

Останнім часом українська наука все більше уваги надає питанню управління ефективністю діяльності підприємства [14-18]. Водночас підходи до визначення цього поняття дуже різняться.

А. Куценко [17] визначає управління ефективністю компанії як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам».

На думку А. Гончарука [19], це тлумачення є досить стислим та

неповним, адже воно:

- вводить процес управління ефективністю в жорсткі часові обмеження (оперативність);
- функціонально обмежується тільки регулюванням, не враховуючи інші вагомні функції управління (планування, оцінка, аналіз, контроль тощо);
- не бере в розрахунок зовнішні й внутрішні умови діяльності компанії, такі як наявність ресурсів та ступінь ринкової конкурентоспроможності.

На противагу наведеним вище, існують інші більш систематичні визначення природи управління ефективністю, зокрема [20, 21]:

- управління ефективністю – це безперервний і систематичний підхід до покращення продуктивності через фокусування на науково обґрунтованих рішеннях, постійному організаційному навчанні та звітності про ефективність;
- управління ефективністю – це спеціальний підхід до управління, утворений для гарантування ефективної роботи організації та використовується для діагностики (оцінки) зростання ефективності та аналізу, контролю та забезпечення діяльності в організації. Він описує методологію, вимірювання, процеси, методи, техніки, системи і використовуване програмне забезпечення різних компаній.

На наш погляд, останнє визначення є найбільш ширшим та визначає управління ефективністю як специфічний управлінський підхід. А оскільки ефективність є найважливішою ознакою діяльності будь-якого підприємства, ми сформулювали особисте визначення цього поняття з урахуванням вищевикладеного, яке складено наступним чином: «Управління ефективністю підприємства об'єднує різні сфери діяльності підприємства, такі як стратегія, управління кадрами, управління операціями, планування, аналіз, облік і управління, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення для підтримки та досягнення сталого зростання ефективності

діяльності підприємства, забезпечення інтегрованого підходу до управління».

До базових принципів управління ефективністю підприємства належать [22, с.108] (рис.1.1):

1) вимірювання результатів компанії та кожного її відділу. Це включає розробку показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності.

2) оцінка діяльності підприємства. Це включає визначення фактичної ефективності компанії, порівняння її з цільовими показниками ефективності та розрахунок величини запасів для її зростання.

3) вживання управлінських заходів, у тому числі прийняття рішення, що сприяє підвищенню ефективності роботи. Тобто по кожному виявленому резерву приймається рішення про наближення фактичного значення індексу до цільового.

4) моніторинг виконання. Це включає збір необхідної інформації для моніторингу виконання рішень і подальшого вимірювання ефективності компанії.

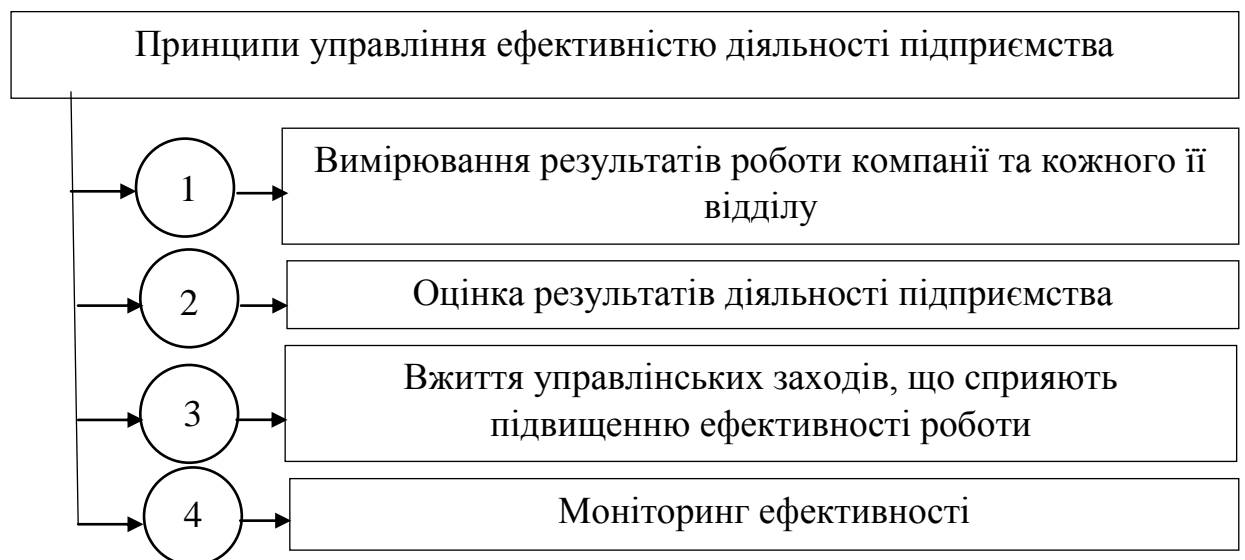


Рис. 1.1. Принципи управління ефективністю діяльності підприємства

Оцінка внутрішньої ефективності управління компанією повинна базуватися на загальній оцінці ефективності окремих елементів, що

складають інтегровану систему управління компанією [23, С. 69].

Мета фінансово-економічної стабільності закладає основу для майбутніх результатів у сферах виробництва та фінансів. Це забезпечується інтегративною взаємодією підцілей виробництва, фінансів та стабільності людських ресурсів. Результат фінансово-господарської діяльності пов'язаний з метою забезпечення ринкової стабільності, тобто з інвестиційними, маркетинговими та корпоративними цілями.

Концепція управління операційною діяльністю підприємства передбачає використання класичних положень теорії управління, що включає базові елементи системи управління (мета, суб'єкт, об'єкт, принципи та функції), представлені на рис. 1.2.

Тобто, управління операційною діяльністю підприємства є головним завданням організаційного менеджменту, тому що визначає здатність промислового підприємства до функціонування на ринку. Відповідно, даний процес потребує обов'язкової реалізації загальноприйнятих управлінських функцій. До того ж він має враховувати низку принципів управління та здійснюватися відповідно до традиційних підходів менеджменту.

Процес управління операційною діяльністю підприємства загалом можна представити у вигляді п'яти основних послідовних етапів:

- 1) дослідження управління операційною діяльністю організації;
- 2) виявлення конкурентних переваг та окреслення основних чинників успіху у веденні конкурентної боротьби;
- 3) побудова конкурентної стратегії та виокремлення у відповідному контексті тактичних заходів;
- 4) імплементація стратегічних положень у господарську діяльність підприємства;
- 5) оцінка результатів реалізації конкурентної стратегії та її коригування у результаті отриманні невідповідності.



Рис. 1.2. Складові системи управління операційною діяльністю підприємства

Відповідний процес можна впроваджувати за умови розробки та використання дієвого механізму управління операційною діяльністю (тобто, сукупності прийомів та методів формування системи управління розвитком організації з метою досягнення конкурентних переваг на ринку у довгостроковій перспективі).

При цьому, впровадження даного механізму є виправданим за умови забезпечення дієвості функціональної системи управління операційною діяльністю, яка є сукупністю підсистем та відповідних взаємозв'язків, що сприяє розвитку підприємства у конкурентному середовищі завдяки нарощуванню власного потенціалу.

Доцільно доповнити три основні функціональні складові управління операційною діяльністю підприємства, запропоновані Кириченко С. О., Цвях П. В., значенням рівня ринкової кон'юнктури, оскільки стан ринку, на якому функціонує підприємство, безпосередньо впливає на рівень управління операційною діяльністю останнього (рис. 1.3) [24].



Рис. 1.3. Основні функціональні компоненти управління операційною діяльністю підприємства

Тобто, під час управління операційною діяльністю підприємства, переважно, застосовується процесний та ситуаційний підходи, що передбачає врахування особливостей господарського процесу, зважаючи на ринкову кон'юнктуру та особливості споживчих потреб. Варто погодитися з думкою Кириченко С. О., Цвях П. В., що під час прийняття відповідних управлінських рішень доцільно використовувати холістичний

(інтегральний) підхід, що передбачає дослідження системи як єдиного цілого, а не лише сукупності окремих складових. Холістичний підхід сприяє формуванню нової концепції управління операційною діяльністю промислового підприємства, що забезпечує більш повноцінну пристосованість суб'єкта підприємництва до змін в економіці та синтезує в єдину систему компоненти цілісної структури управління організацією [25].

Формування та впровадження системи управління операційною діяльністю підприємства сприяє вирішенню наступних завдань:

- визначенню індивідуальних для промислового підприємства напрямків досягнення управління операційною діяльністю та відповідних завдань з управління для окремих бізнес-процесів;

- розробці для кожного рівня управління (оперативного, тактичного та стратегічного) одиничних та інтегральних показників оцінювання рівня управління операційною діяльністю (для оперативного рівня інтегральним показником управління операційною діяльністю підприємства може бути конкурентоспроможність товарів (послуг), для тактичного рівня – комплекс показників фінансово-економічного стану установи, для стратегічного рівня – сукупність показників, що визначають рівень інвестиційної привабливості в цілому);

- формуванню підходів до визначення та тлумачення результатів оцінювання рівня управління операційною діяльністю [26].

Для забезпечення ефективного розвитку системи управління операційною діяльністю необхідно:

- встановити цілі для кожного з трьох рівнів управління операційною діяльністю;

- сформулювати перелік структурних підрозділів (відповідальних осіб), які забезпечують реалізацію кожного рівня конкурентного розвитку промислового підприємства;

- визначити параметри системи управління операційною діяльністю

організації [27, с. 28].

Окреслення цілей на підприємстві ґрунтується на стратегічному плануванні. Початковий етап формування є основною загальною метою, за якою йдуть етапи її декомпозиції, де необхідно розділити ціль на частини чи підцілі. При цьому основоположна мета може бути представлена як субдоговірний набір багатьох узгоджених та взаємодіючих цілей на локальному рівні. Оскільки зрозуміло, що цілеспрямоване управління спрямоване на конкретний кінцевий результат, тож для кожної мети визначаються показники. Критерії мають визначати, наскільки складна економічна система пристосовується до виконання поставлених перед нею завдань із урахуванням її внутрішніх структурних особливостей.

Розподіл цілей за вибраним рівнем відбувається згідно з етапом життєвого циклу, набором завдань, що стоять перед підприємством (рис. 1.4).

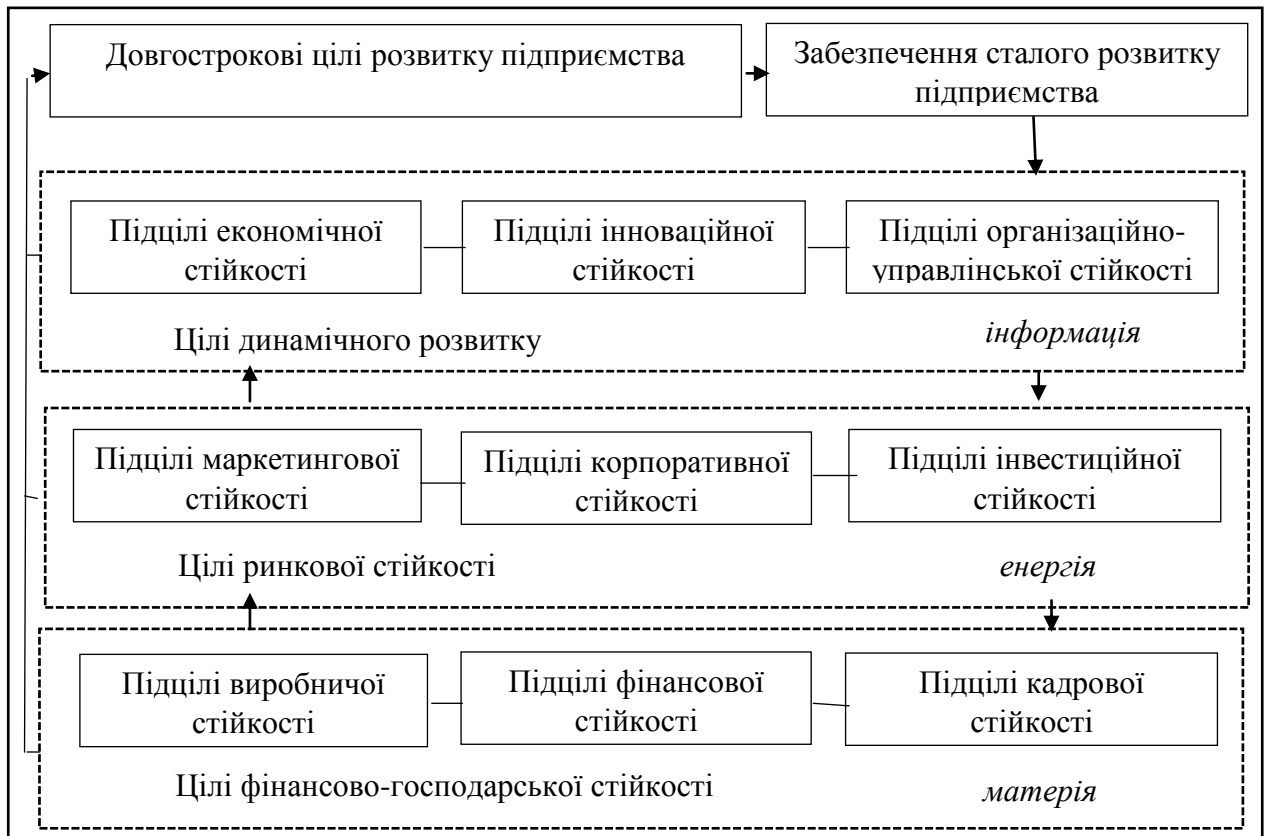


Рис. 1.4. Цілі забезпечення сталого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [28, с.192]

Для досягнення цілей операційної ефективності можуть використовуватися різні стратегії, які можуть відрізнятися в різних компаніях. Якщо компанія прагне підвищити операційну ефективність, вона, як правило, змінює вхідні та вихідні ресурси, наприклад, зменшує вхідні ресурси для отримання того самого результату, збільшує вихід за тих самих вхідних ресурсів, змінює кількість вхідних ресурсів або збільшує як вхідні ресурси, так і вихідні ресурси.

У вітчизняній та міжнародній практиці розроблено багато концепцій управління ефективністю бізнесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Концепції управління ефективністю діяльності підприємств

Назва концепції	Сутність концепції
Функціональна концепція	Ефективність управління характеризує порівняння результатів і затрат самої системи управління. В той же час використання цієї концепції щодо організацій невиробничих секторів є достатньо складним і не вирішує проблеми визначення результатів організаційної діяльності.
Системна концепція	На результати організаційної діяльності впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Ефективність управління визначає адаптивність організації до зовнішнього середовища.
Концепція «балансу інтересів»	Організаційна діяльність спрямована на задоволення очікувань, бажань і потреб (інтересів) усіх індивідів і груп і взаємодіючих з організацією, а ефективність управління залежить від інтересів усіх індивідів і груп діяльність організації.
Цільова концепція управління	Організаційна діяльність підприємства направлена на досягнення поставлених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення цих цілей.
Композиційна концепція ефективності управління	Ефективність менеджменту визначається тим, наскільки робота керівництва впливає на загальні результати організації

Продовж. табл. 1.2

Balanced Scorecard (BSC) (збалансована система показників)	Система стратегічного управління організацією, заснована на вимірюванні та оцінці її ефективності за набором показників (фінансові, ринкові, внутрішні процеси, навчання та розвиток).
Концепція EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість.	Завдяки точному визначенню вартості власного капіталу ми можемо розподілити його більш ефективно та виявити неефективні бізнес-одиниці, які фінансуються за рахунок прибуткових підприємств.
Процесно-орієнтований аналіз рентабельності» (ABPA – Activity-Based Performance Analysis).	З моменту заснування ABPA зосереджується на своїх клієнтах як на перетині витрат і прибутку. У контексті ABPA базова концепція об'єкта економічної діяльності реалізується шляхом поділу компанії, яка виробляє товарну продукцію, на її бізнес-процеси та витрати, а також на доходи, отримані від клієнтів і споживання.

Джерело: розроблено автором на основі [29;30;31]

Сьогодні найпоширенішим інструментом управління ефективністю бізнесу є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BS), яка була розроблена в 1992 році Р. Капланом і Д. Нортонем для СРМ. BS – це комбінація відстаючих фінансових показників, що характеризують результати діяльності компанії в минулому, з випереджаючими індикаторами майбутньої ефективності. Показники та цілі збалансованої системи показників виводяться беручи за основу концепції та стратегії розвитку компанії [32].

Аналізуючи наведені вище концепції, ми виявили, що всі вони є функціональними, процесними або предметно-орієнтованими. На даний момент не існує єдиної універсальної концепції, яка дозволяє ґрунтовно оцінити ефективність управління підприємством.

Загалом, щоб аналіз ефективності господарської діяльності був застосований на практиці, він має бути, насамперед, комплексним. Іншими словами, він повинен включати показники, які мають вплив на організаційну діяльність.

З іншої сторони, коли кожен об'єкт дослідження розглядається як складна система, яка постійно змінюється і піддається впливу багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, аналіз повинен забезпечувати системний підхід.

У сучасному контексті стрімко мінливого зовнішнього бізнес-середовища ми не можемо обмежуватися лише фінансовою стороною справи. Тому, розкриття етапів прийняття рішень менеджерами дозволяє системно підходити до оцінки та реалізації ефективності компанії та сприяє збалансованості діяльності компанії в майбутньому для досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика методичних підходів до оцінки ефективності операційної діяльності підприємств

Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства займає важливе значення в умовах сьогодення. Це пов'язано із тим, що підприємство, впроваджуючи складну систему діяльності підприємства безперечно прагне до усвідомлення ефективності функціонування такої системи. Надати правдиву та неупереджену інформацію щодо ефективності функціонування системи операційної діяльності підприємства здатні спеціально розроблені методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства.

Кількісна оцінка ефекту виготовляють основі двох підходів, що представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства

Підхід	Характеристика
Факторний	Суть полягає в тому, щоб оцінити економію за рахунок факторів, які можна точно описати, таких як споживання ресурсів, зміни цін і кількість виробленого (проданого) продукту. Цей метод базується на факторній оцінці впливу кінцевого результату (обсягу продажів і прибутку) виробничо-фінансової діяльності підприємства.
Економічний	Другий підхід впливає на ситуації, у яких ці сфери не співпадають. Наприклад, витрати здійснюються у сфері управління, а ефект спостерігається у виробництві. Отже, від фактичного збільшення прибутку, отриманого підприємством протягом звітного періоду, воно зменшує величину прибутку, досягнутого факторами, що підлягають точному обліку. Залишковий прибуток відноситься до сфер діяльності, де визначається економічна ефективність.

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Іноді економічну ефективність можна визначити на основі економіко-математичної моделі, яка пов'язує чинники та джерела ефективності діяльності. Джерела ефектів відносяться до ресурсів, які формують результат, а чинники відносяться до механізмів, які активують ці джерела. Таким чином, збільшення кількості виробленої продукції може бути забезпечено за рахунок таких чинників економічної ефективності: поліпшення використання виробничих потужностей та удосконалення організації обслуговування обладнання шляхом оптимізації навантажень обладнання та технологічних режимів.

У цьому випадку чинниками ефективності можуть бути скорочення часу простою обладнання з організаційних міркувань, зменшення непродуктивної роботи та економія постійних витрат [33].

Для кількісної оцінки економічної ефективності операційної діяльності підприємства застосовуються приватні та узагальнюючі показники, характеристика яких представлена на рис. 2.1.

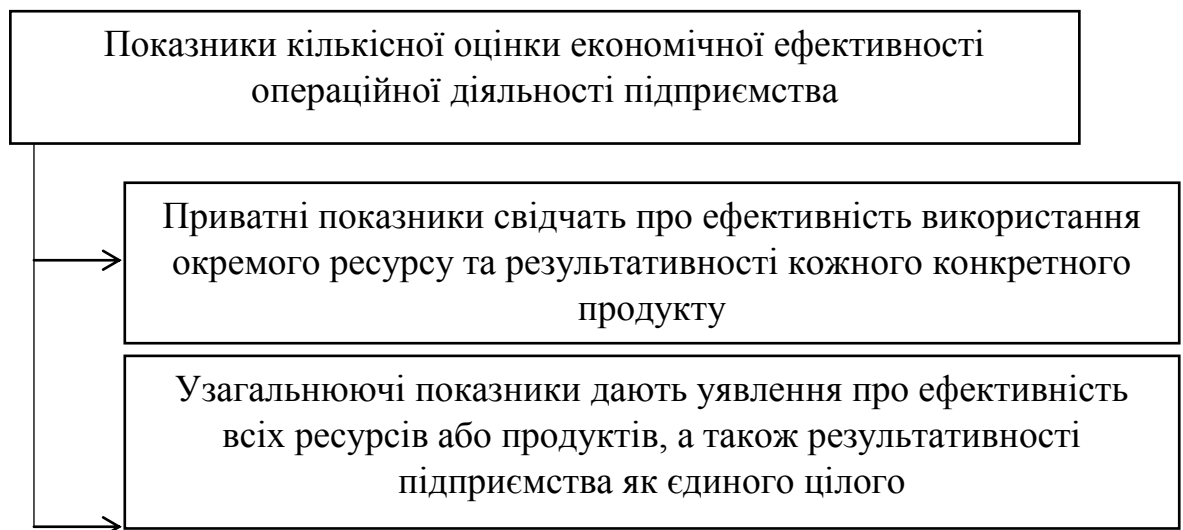


Рис. 2.1. Показники кількісної оцінки економічної ефективності операційної діяльності підприємства

Ранжування приватних та узагальнюючих показників дає можливість виділити найважливіші та менш значущі [34].

Метою оцінки рівня та динаміки економічної ефективності діяльності

підприємства є обґрунтування рекомендацій щодо її підвищення.

Поряд із цим, варто зауважити, що в Україні досі майже відсутні ефективні методи оцінки якості та ефективності операційної діяльності підприємства, що зумовлено особливостями діяльності підприємства. До таких особливостей, що перешкоджають розвитку методологічних та методичних засад оцінки ефективності операційної діяльності підприємства відноситься:

1. Невідчутність сервісу (постачальникам послуг важко надати опис і характеристики видів послуг, а покупцям важко їх оцінити);
2. Участь покупця у безпосередньому виробництві послуг;
3. Споживання в момент виробництва послуги, тобто послуги діяльності підприємства не зберігаються і не транспортуються;
4. Неможливість покупця стати власником, отримуючи послуги;
5. Сервіс - діяльність, і тому він не може бути тестований перш, ніж покупець його купить [33].

Аналіз досвіду європейських країн в сфері оцінки ефективності операційної діяльності підприємства дозволив дійти висновку про існування системи показників, що виступають підґрунтям оцінки ефективності діяльності підприємства [35].

До таких показників відносяться загальні витрати, якість системи управління, тривалість циклів підприємства, продуктивність, повернення на інвестиції в інфраструктуру. Такі показники виступають обґрунтованими та містяться в звітності європейських компаній і систем показників планів різних рівнів. Крім того існують традиційні процедури порівняльної оцінки фірм (бенчмаркінг) на основі аналітичних та експертних методів, які використовують зазначені комплексні показники. Оцінка ефективності операційної діяльності компаній є важливим етапом у визначенні ефективності та розвитку виробництва. Тільки проаналізувавши роботу діяльності підприємства за всіма критеріями, можна вибрати правильну

конструкцію її вдосконалення. Ефективно працююча система управління дозволяє отримати перевагу компанії на ринку.

Оцінка операційної діяльності здійснюється через зворотну зв'язок – постановка завдань управлінського зв'язку – прийняття рішень – їх здійснення – оцінка результатів діяльності управлінських зв'язків. Існує декілька методологічних оцінок, показаних на рис. 2.2.

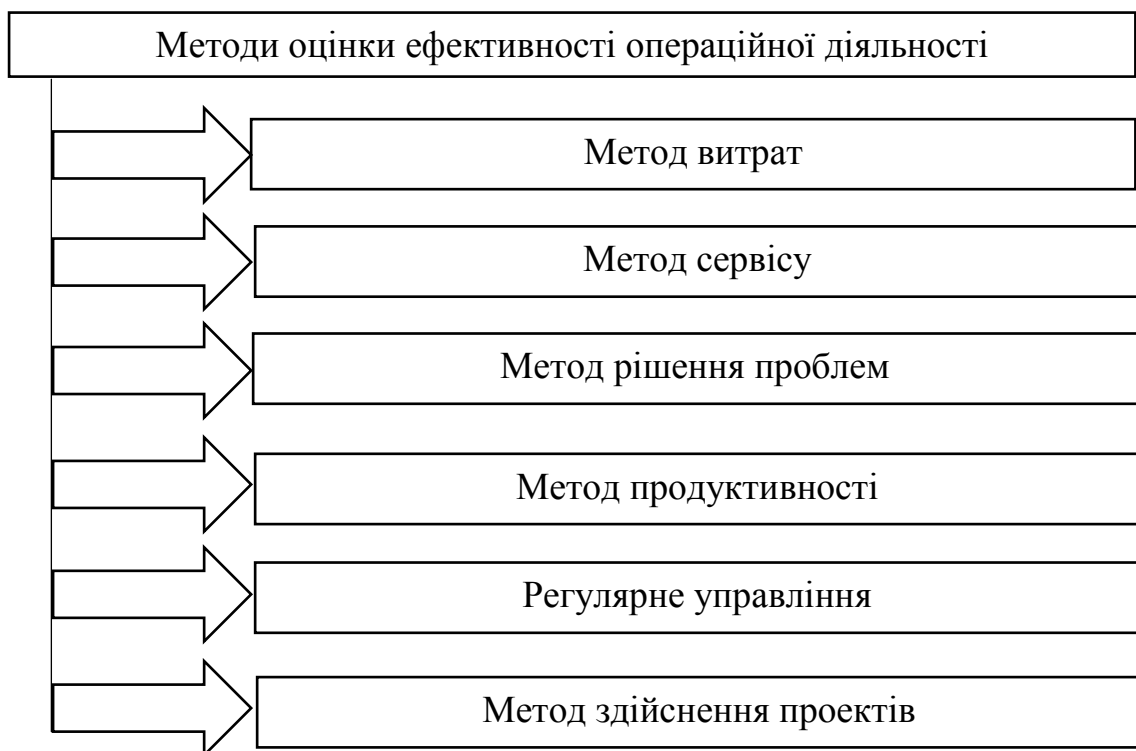


Рис. 2.2. Методи оцінки ефективності операційної діяльності суб'єкта господарювання

Будь-який з них, передбачає порівняння результатів діяльності того чи іншого управління діяльністю з наміченими ранніми цінами та аналіз закупівлі, продукції чи сервісу.

Як видно з рисунку 2.2., існує шість основних методів, які розглянуто нижче.

1) Метод витрат базується на тому, що організація визначає вартісний критерій для кожної окремої функції, використовуваний нею. Встановлення вартісного критерію може бути проведено на одиницю ваги, що купується або відвантаженого сировини, постачання в сукупності, а також на конкретне

замовлення.

За допомогою проведення порівняння витрат в комплексі і з різних напрямків з урахуванням вартісних критеріїв і поставленої мети встановлюється незгода з кінцевими результатами, що дозволяє внести необхідні поправки і доповнення в діяльність підприємства.

2) Метод продуктивності заснований на тому, що проведення оцінки ефективності діяльності при його використанні має кількісний характер і виявляє себе в вираженні фізичних одиниць виміру.

3) Метод сервісу, згідно з яким критерієм проведення оцінки є аналіз послуг, що надаються, за таким переліком параметрів:

- часу (тимчасова тривалість надання послуг);
- точності виконання послуги, замовлення, виробництва нової продукції;
- послідовності, що має на увазі дотримання графіку технологічного процесу;
- рівнем збитків, виражених в кількості пошкоджень готової продукції, за результатами вантажно-розвантажувальних робіт, транспортування і зберігання на складі.

4) Контроль за управлінням проведення щоденних операцій і реалізації намічених цілей, поставлених підприємством по продуктивності, фінансування проектів, і іншим аспектам діяльності.

5) Метод вирішення проблем має на увазі наявність досвіду менеджера проводити діагностику виникаючих питань і відшукувати оптимальні управлінські рішення, безперервно покращуючи сервіс і підвищуючи окупність витрат як за часом, так і по абсолютній величині.

6) Метод здійснення проектів заснований на потенціалі менеджера втілювати в життя заплановані проекти, при цьому проводити оперативну корекцію дії по ним, сприяючи зростанню продуктивності праці як в цілому по підприємству, так і по деяких напрямках діяльності [36].

Основні вимоги до відбору системи показників економічної ефективності операційної діяльності підприємства, представлені на рис. 2.3 [37]:

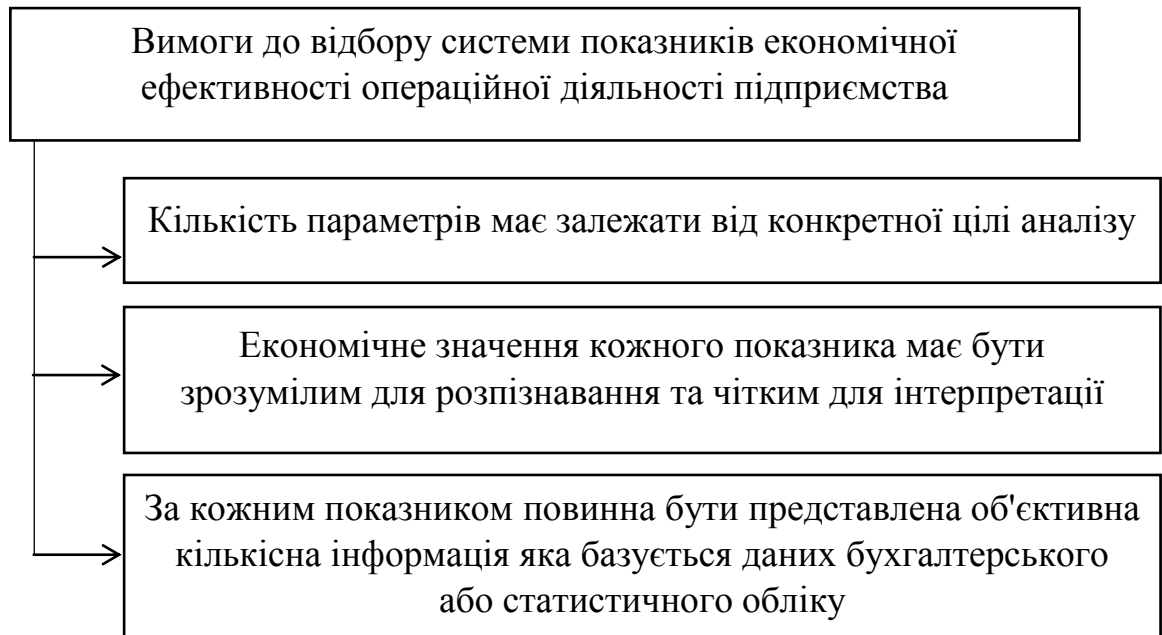


Рис. 2.3. Вимоги до відбору системи показників економічної ефективності операційної діяльності підприємства

Управління діяльністю краще здійснювати на підставі управління витратами.

Компанії використовують аналітичні інструменти для підвищення ефективності своєї діяльності кількома способами, наприклад зосередження на досягненні бажаних цілей і підвищення залученості співробітників. Цільова орієнтація передбачає використання систем інжинірингу для планування проектів і управління результатами прийняття рішень. Такі системи існують у вигляді пакетів або комп'ютерних програм.

Застосування першого підходу пов'язано з посиленням взаємодії між різноманітними функціональними ланками підприємства, за допомогою вдосконалення всіляких економічних механізмів, застосування яких є одним з центральних шляхів забезпечення координації різних функціональних областей підприємства.

Другий підхід базується на досягненні необхідного ступеня координації за допомогою організаційних перетворень в структурі управління підприємством. При застосуванні традиційної організації управління підприємством виділяють спеціальні підрозділи, які займаються певним видом логістичної діяльності, наприклад, здійснюють постачання, складування, збут, керують перевезеннями, та ін. Всі ці види діяльності важливі, але, як правило, конфліктують між собою. Головним підходом до об'єднання окремих ділянок діяльності на одному підприємстві є поступове інтегрування. Використання спеціального програмного забезпечення дозволяє подолати труднощі зі збору зберігання, розподілу, і аналізу інформації.

Третій підхід має на увазі використання спеціалізованих інформаційних систем в плануванні потреб і управлінні матеріалами.

Отже, можна назвати деякі особливості ефективності, як економічної категорії [38]:

1) Економічну ефективність підприємства характеризують фінансові показники, такі як рентабельність чи прибуток. Для його визначення необхідно акцентувати увагу на довгостроковій перспективі розвитку компанії, але враховувати результати попереднього періоду.

2) У сучасних ринкових умовах, роблячи висновки щодо економічної ефективності компанії, необхідно враховувати, що вона не тільки відповідає запланованому рівню, але дорівнює або перевищує ефективність інших учасників ринку.

3) Враховуючи високий рівень конкурентної боротьби, сучасному підприємству необхідно впровадити систему, що базується на постійному проведенні процедури оцінки та реалізації заходів щодо підвищення рівня ефективності діяльності.

Таким чином, оцінка ефективності операційної діяльності підприємства займає важливе значення в умовах сьогодення. Це пов'язано із тим, що

підприємство, впроваджуючи складну систему діяльності підприємства безперечно прагне до усвідомлення ефективності функціонування такої системи.

2.2. Обґрунтування методів оцінювання управління ефективністю операційної діяльності підприємств

У найзагальнішому вигляді ефективність діяльності компанії можна оцінити показниками відносної прибутковості або за співвідношенням темпів зростання основних показників: сукупних активів, обсягу продажу та прибутку

У даній роботі ми будемо застосовувати коефіцієнтний, інтегральний та агрегативний підходи до оцінки операційної діяльності підприємства, так як, саме вони дають змогу комплексно оцінити розглянуту досліджувану проблему, з урахуванням різноманітних аспектів діяльності суб'єкта господарювання.

Основні відносні показники для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та методи їх розрахунку, представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Відносні показники оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства

Показник	Розрахунок	Норм. значення
Показники ліквідності		
Загальний коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	більше 1
Проміжний коефіцієнт покриття	$\frac{(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси})}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{(\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції})}{\text{Поточні зобов'язання}}$	більше 0,2

Продовж. табл. 2.2

Показники оборотності		
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{[(\text{Активи на початок} + \text{Активи на кінець})/2]}$	збільшення
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічний обсяг оборотних активів}}$	збільшення
Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{[(\text{Запаси на початок} + \text{Запаси на кінець})/2]}$	збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}}$	збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід}}{[(\text{ДЗ на початок} + \text{ДЗ на кінець})/2]}$	збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід}}{[(\text{КЗ на початок} + \text{КЗ на кінець})/2]}$	збільшення
Термін обороту активів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності активів}}$	зменшення
Термін обороту оборотних активів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності оборотних активів}}$	зменшення
Термін обороту запасів	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності запасів}}$	зменшення
Термін обороту дебіторської заборгованості (ДЗ)	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності ДЗ}}$	зменшення
Термін обороту кредиторської заборгованості (КЗ)	$\frac{360}{\text{Коефіцієнт оборотності КЗ}}$	зменшення
Операційний цикл	Виробничий цикл + Тривалість обороту ДЗ	зменшення
Фінансовий цикл	Операційний цикл - Тривалість обороту КЗ	збільшення (зменшення)

Джерело: сформовано автором на основі [39;40]

Для оцінки рівня ефективності підприємницької діяльності використовуються відносні показники – показники прибутковості (рентабельність). Прибутковість вимірюється за допомогою цілої системи відповідних показників, що характеризують загальну ефективність діяльності компанії та прибутковість різних сфер діяльності (операції, інвестиції,

фінанси) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники оцінки рентабельності та фінансової стійкості підприємства

Показник	Розрахунок	Норм. значення
Показники рентабельності		
Рентабельність продажів	$\left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}}\right) \times 100\%$	більше 0, збільшення
Рентабельність продукції	$\left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість}}\right) \times 100\%$	більше 0, збільшення
Рентабельність операційної діяльності	$\left(\frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Операційні витрати}}\right) \times 100\%$	більше 0, збільшення
Рентабельність господарської діяльності	$\left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Операційні витрати}}\right) \times 100\%$	більше 0, збільшення
Рентабельність активів	$\left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}}\right) \times 100\%$	більше 0, збільшення
Рентабельність власного капіталу	$\left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}\right) \times 100\%$	більше 0, збільшення
Показники фінансової стійкості		
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Пасиви}}$	більше 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{Чистий оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}}$	більше 0, збільшення
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}}$	більше 0,1, збільшення
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\frac{(\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання})}{\text{Пасиви}}$	0,7-0,9
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$	зменшення
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Активи}}$	0,4-0,6

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Показники рентабельності більше характеризує результати діяльності, ніж прибуток, оскільки їх величина відображає відношення ефективності до

вкладеного капіталу або спожитих ресурсів. Вони використовуються не тільки для оцінки ефективності компанії, а й як інструмент інвестиційної політики та ціноутворення. Результати ретроспективного і перспективного аналізів діяльності компанії залежать від того, наскільки точно розраховані її коефіцієнти прибутковості і наскільки вони реально відображають її основні характеристики. Для цього використовується численні показники рентабельності.

Три групи показників рентабельності прикладна наука не випадково називає відносними показниками. У цьому випадку прибуток порівнюється з декількома критеріями, що характеризують підприємство з однієї зі сторін – витрати-ресурси-дохід у вигляді виручки, отриманої від контрагентів під час поточної діяльності. Три види ключових показників визначають три групи коефіцієнтів рентабельності. У першому випадку основним показником (тобто знаменником норми прибутку) виступають вартісні оцінки витрат (капітал), а в другому – оціночна вартість ресурсу (сума або окрема частка капіталу), у третьому випадку – показники виручки від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг (загалом та за видами).

Вибір оцінного коефіцієнта залежить від алгоритму розрахунку, а точніше від величини ефекту (прибутку), який використовується при розрахунку. Не випадково у світовій обліково-аналітичній практиці відомі різноманітні інтерпретації показників рентабельності, та враховуються різні показники прибутковості, метод розрахунку яких залежить від комплексу поставлених аналітичних та управлінських завдань.

У широкому розумінні прибуток є ключовим захисним механізмом, який захищає компанії від ризику банкрутства. Подібна загроза може виникнути навіть в умовах сприятливої господарської діяльності для компанії (особливо, коли використовується дуже високий відсоток частки короткострокового позикового капіталу або через недосконале управління ліквідністю активів, тощо), однак за інших рівних умов підприємство

набагато успішніше виходить із кризової ситуації при високому потенціалі генерування прибутку. Завдяки капіталізації отриманого прибутку може бути швидко збільшено частку високоліквідних активів (відновлено платоспроможність), підвищено частку власного капіталу за відповідного зниження обсягу позикових коштів (підвищено фінансову стійкість), сформовано відповідні резервні фінансові фонди.

Питання оцінювання ефективності операційної діяльності компанії є, мабуть, найважливішою проблемою в сучасних умовах. Подібне твердження ґрунтується на тому, що дана оцінка є основою для прийняття виважених управлінських рішень з метою покращення позицій підприємства на зовнішніх ринках.

При оцінці ефективності підприємницької діяльності потребують вирішення методичні питання: вибір мети і постановка завдання для оцінки; визначення графіку і методичної послідовності його проведення; визначення джерела інформації та її достовірність; вибір методики оцінювання; визначення конкретних осіб і служби, відповідальних за оцінку [42].

З економічної точки зору прибуток, є одним із основних показників ефективності операційної діяльності підприємства у функціонуванні його бізнесу. Зростання цього показника, як і показника рівня рентабельності, вказує на підвищення економічної ефективності господарської діяльності підприємства. Він є ключовим показником при оцінці рентабельності. Разом ці показники, паралельно із показником собівартості продукції і послуг, в більшості випадків впливають на ефективність операційної діяльності підприємства.

Однак, враховуючи недоліки існуючих поширених методів інтегрованого методу, ми пропонуємо використовувати метод математичного моделювання Кендалла.

Коефіцієнт кореляції Кендалла (Kendall tau rank correlation coefficient) міра лінійного зв'язку між випадковими величинами [43].

Коефіцієнт кореляції Кендалла входить до числа непараметричних, тобто характер розподілу порівнюваних змінних не має значення при розрахунку цього коефіцієнта. Даний коефіцієнт призначений для роботи з даними, отриманими за ранговою шкалою. У деяких випадках цей коефіцієнт можна використовувати замість коефіцієнта кореляції Спірмена, адже спосіб його розрахунку є легшим. Коефіцієнт не змінюється відносно будь-якого монотонного перетворення шкали вимірювання.

Для початку визначатимуться пріоритетні чинники впливу, які розподіляються на декілька напрямів. Після цього створюється матриця рангів з оцінок експертів та розраховуються два головних показники – D та d^2 .

D – середнє значення, яке розраховано наступним чином: ми отримали показник d (сума всіх рангів, поділена на їх кількість) та від суми рангів в розрізі окремого фактору віднімаємо значення d ;

d^2 – квадратичне значення, яке розраховано як вищезазначений показник D в квадраті.

Також необхідно провести перевірку правильності складання матриці за наступною формулою:

$$\sum X_{ij} = \frac{(1+n)*n}{2} \quad (2.1)$$

де n – кількість факторів.

Для визначення достатності рівня узгодженості думок експертів було застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла.

Коефіцієнт конкордації (W) Кендалла є показником множинної рангової кореляції. W може приймати значення в діапазоні від 0 до +1, де $W = 0$ означає категоричну відсутність узгодженості в оцінках чи судженнях експертів, а $W = 1$ – категоричну узгодженість.

Пропонуємо розподілити значення коефіцієнту конкордації наступним чином:

- $W = 0,1 - 0,4$ (низька експертна узгодженість);
- $W = 0,5 - 0,7$ (середня експертна узгодженість);
- $W = 0,8 - 1$ (висока експертна узгодженість).

Оцінка гранично допустимого (середнього) ступеня узгодженості думок всіх експертів проводиться за допомогою коефіцієнту конкордації (формула 2.2):

$$W = \frac{12 * S}{m^2 * (n^3 - n)} \quad (2.2)$$

де S – сума квадратичних значень d^2 ,

n – кількість факторів,

m – кількість експертів.

Використаємо критерій узгодження Пірсона для оцінки значущості коефіцієнта конкордації (формула 2.3):

$$\chi^2 = \frac{12 * S}{m * n * (n + 1)} \quad (2.3)$$

Також в роботі запропоновано використовувати показники оцінки діяльності, які ґрунтуються на обґрунтованих в результаті обчислень факторах, при цьому з окреслених факторів буде обрано 8, які мають найбільшу корелятивну залежність.

Оцінка операційної діяльності здійснюється шляхом порівняння результатів планового і фактичного чи за попередній період. Також можна провести відносну оцінку за нормативними показниками та показниками аналогічних підприємств. Результати оцінювання операційної діяльності є основою для стимулювання цієї діяльності, адаптації планів [44].

На основі отриманих даних розраховують проміжні та узагальнюючі показники, створюють факторні моделі, розробляють формули впливу факторів на узагальнений показник, виявляють можливі невідповідності при здійсненні фінансово-господарської діяльності, підраховують резерви та вказують проблеми, які потребують негайного вирішення на рівні

керівництва.

Економічне обґрунтування операційної діяльності підприємств, ґрунтується на оцінці показників ефективності, в тому числі за напрямками, що стосуються сфери зовнішнього фінансового менеджменту.

Така оцінка полягає у аналізі поточного стану бізнесу, відхилень від запланованих рівнів та виявленні факторів, що призвели до цих відхилень. Він виступає основою для прийняття управлінських рішень і служить певній меті [45]:

- 1) оцінити діяльність компанії та її підрозділів;
- 2) виявити потенційні резерви;
- 3) сформулювати проблему, яку необхідно розв'язати.

Таким чином, визначення резервів є досить важливим етапом для розробки планових організаційно-технічних заходів підвищення ефективності роботи підприємства. Усвідомлення щодо наявності потенційних резервів, а саме їх розміру і місць виникнення, дозволяє класифікувати їх за рівнем важливості, рівнем управління, періодом діяльності.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні тенденції розвитку кондитерської та молочної галузей в Україні та характеристика діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Шоколад, печиво та кондитерські вироби є невід'ємною частиною культурних традицій, сезонних святкувань, сімейних свят та повсякденного життя в Європі і в усьому світі. Кондитерська промисловість вносить великий вклад в світову економіку.

Кондитерська продукція є важливим компонентом в раціоні харчування та відноситься до числа улюблених продуктів, що користуються постійно зростаючим попитом всіх верств населення світу.

Виділяють такі основні сучасні тенденції світового кондитерського ринку [46-52]:

1. Стабільне зростання попиту на продукти для здорового харчування. По всьому світу споживачі висувують все більш високі вимоги до збагачених продуктів, які покращують стан шлунково-кишкового тракту, підтримують імунну та серцево-судинну системи. Їжа стала вважатися ефективним засобом підтримки фізичного та психічного здоров'я та засобом для зниження ризику багатьох захворювань. Все більше споживачів розуміють, що вибір здорових продуктів харчування сприяє зниженню ризику захворювань, тому й шукають в магазинах продукти зі спеціальними властивостями.

2. Розробка продуктів для здорового харчування – ключова тенденція в кондитерській індустрії. Це вироби з підвищеним вмістом білка - стропвафлі, батончики з пребіотиками; продукти зі зниженим вмістом цукру - різні варіанти печива з підсолоджувачами, вівсяні скибочки з шоколадом;

вегетаріанські продукти - інжирні батончики, протеїнові чіпси; вироби без Е-кодів в складі, з так званої «чистої етикеткою», а також продукти без транс-ізомерів. У 2018 році Всесвітня організація охорони здоров'я представила план з повного видалення промислово вироблених транс-ізомерів з продуктів харчування. Це неминуче стимулює виробників шукати альтернативні варіанти сировини, що передбачають виключення олійно-жирових компонентів, вироблених методом часткової гідрогенізації.

3. «Оздоровлення» кондитерських виробів. За допомогою функціональних інгредієнтів (молочні білки, амінокислоти, гідролізований колаген, інгредієнти із зародків пшениці), що допомагає зробити цукерку, печиво, шоколадку трохи більш корисною. Вибираючи з двох-трьох аналогічних товарів на полиці магазину, покупець швидше вибере товар з доданою користю.

4. Створення продуктів зі зниженим вмістом цукру. На прилавках з'являється все більша кількість продуктів як з дуже відомими цукрозамінниками (ксиліт, сорбіт), так і з новими інгредієнтами, серед яких продукти на основі складових стевії, ерітри та і навіть олігофруктози (похідні інуліну) . Можливі також комбінації цих цукрозамінників для створення більш повного і «смачного» профілю готового виробу.

5. Тенденція мобільних кондитерських виробів – формат міні виробів, вироби на паличці, контрольований розмір порції, індивідуальні десерти і т.д.

Отже, окреслені тенденції в повній мірі відображають особливості кондитерської галузі на сучасному етапі розвитку.

Український ринок кондитерських виробів дуже змінився через економічну кризу: ключові гравці здали свої позиції, а покупці по-іншому підходять до вибору солодоців. Проте, протягом 2020 року попит на шоколад серед українців зріс на 10% [53].

Щоб мати позитивну репутацію в країні та організувати експортні канали в умовах високої конкуренції, виробники на кондитерському ринку

України повинні приділяти більше уваги дотриманню стандартів якості, завжди стежити за споживчими настроями, коригувати асортимент та пропонувати привабливі властивості для споживачів своєї продукції.

За останніми даними, вагома частка українського кондитерського ринку фактично знаходиться в руках чотирьох великих компаній – це «АВК», «Конті», «Roshen» та «Millenium».

Водночас серед чотирьох вищезазначених монополістів Roshen впорався найкраще і зумів покращити та стабілізувати свої позиції на українському ринку кондитерських виробів, незважаючи на пандемію.

Вартість матеріалів, необхідних для продукції на українському кондитерському ринку, зростає.

Зараз на ці підприємства припадає дві третини українського ринку та три чверті експорту. Конкуренція на внутрішньому ринку кондитерських виробів залишається жорсткою, в країні працюють 750 зареєстрованих виробників кондитерських виробів, які змагаються за увагу споживачів [54].

Імпорт шоколаду в Україну у 2020 році зріс на 28% порівняно з 2019 роком – з 33,6 тис. тонн до 43 тис. тон. [55].

Обсяг зовнішньої торгівлі України у 2020 році значно скоротився. Про це свідчать дані Державної митної служби. Згідно з даними, минулорічний експорт шоколаду з України скоротився на 9,7% (з 63,9 тис. тонн до 57,7 тис. тонн,) у вартісному вираженні - на 6,6% (з \$169,7 млн до \$158,4 млн) [56].

При цьому основними покупцями українського шоколаду є Казахстан (7,2% від загального обсягу), Білорусь (8,4%) та Румунія (9,2%), а завозився він здебільшого із Польщі (33,6%), Нідерландів (13,8%) та Німеччини (12,2%).

За даними Держмитслужби, імпорт какао-бобів, какао-пасти, какао-олії та какао-масла, а також какао-порошку в 2021 році зменшився в натуральному вираженні на 3,1% - до 65,4 тис. тонн, тоді як у грошовому вираженні на 6,9% - до \$195,8 млн.

У 2021 році також суттєво збільшився імпорт кави та її замінників: у натуральному вираженні – на 8,4%, до \$48,4 тис. тонн, у грошовому – на 15,4%, до \$166,4 млн. Найбільшими країнами, з яких Україна імпортувала каву, стали Польща (22,7%), Італія (15,3%) та Німеччина (8,1%).

В даний час вітчизняний ринок молочної продукції дуже насичений, характеризується значною кількістю переробних підприємств різного розміру та спеціалізації, а також широким асортиментом продукції, що виробляється як з вітчизняної, так і з імпоротної сировини.

Молочний ринок є соціально важливим. Оскільки для деяких верств населення з низькими доходами молочний ринок певною мірою витіснив інші продукти харчування, отримані з тваринних білків (м'ясо та м'ясопродукти), він не захищений від імпоротної конкуренції. у багатьох випадках сумнівної якості.

Загалом за останні 30 років українська молочна промисловість зазнала значного скорочення. Згідно з офіційною статистикою, кількість молокопереробних підприємств зменшилась у 3,35 рази, виробництво молока зменшилось у 2,5 рази та зменшилось у 3,8 рази. Усі інші показники також знизилися [57].

Причини зниження споживання молочної продукції в Україні:

- економічна криза призвела до зниження купівельної спроможності населення;
- зростання вартості молочних продуктів;
- поширення зворотної тенденції у споживанні молочних продуктів промислового виробництва.

Останні тенденції в Україні показують, що молокопереробна галузь характеризується: скороченням усіх видів виробництва молока та підвищенням якості молока, що закуповується на переробку.

Приватне акціонерне товариство «Вінницький молочний завод «Рошен» розпочало власну діяльність в червні 2014 року, коли з'явилась

потреба на ринку в якісній молочній сировині. Метою діяльності підприємства є виробництво та реалізація молочної продукції.

Основними видами діяльності підприємства відповідно до КВЕД [58]:

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

Головним покупцем створеної підприємством продукції в Україні є ДП «Кондитерська корпорація «РОШЕН» та оптові покупці: ТОВ «Данон Дніпро», ТОВ «ФОРУМТРЕЙД», ТОВ «ФУД ДЕВЕЛОПМЕНТ», ПрАТ «АПК-ІНВЕСТ», ДП «Лакталіс-Україна».

Основними постачальниками молока є сільськогосподарські підприємства Бершадського, Вінницького, Калинівського, Козатинського, Крижопільського, Теплицького, Літинського, Тростянецького, Тульчинського районах Вінницької області та ще восьми областей України. Конкурентна перевага компанії проявляється наявністю особистого автотранспортного підприємства. Варто зазначити, що вартість сировини є постійно зростаючою.

ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» виробляє наступну продукцію: цільне сухе молоко, молоко сухе зняте (знежирене), молоко та вершки згущені та сухі, молоко коров'яче сухе, масло вершкове пастеризоване, сири українські, молоко сухе вакуумного сушіння, жири напівтверді харчові, жир молочний, масло вершкове свіже, замінники молока для тварин.

До асортименту продукції, яка виробляється ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» належать навіть дієтичні та діабетичні вироби,

розроблені фахівцями.

Продукцію ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» презентують на виставках, споживчих конференціях, конкурсах, на яких вона займає перші місця.

Виробнича потужність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» сягає більш ніж 1700 т на добу і 12,6 тисяч т на рік, асортимент налічує понад 470 найменувань, більшість з яких розроблені спеціалістами акціонерного товариства.

Організаційно-економічна структура підприємства наведено на рис. 3.1.

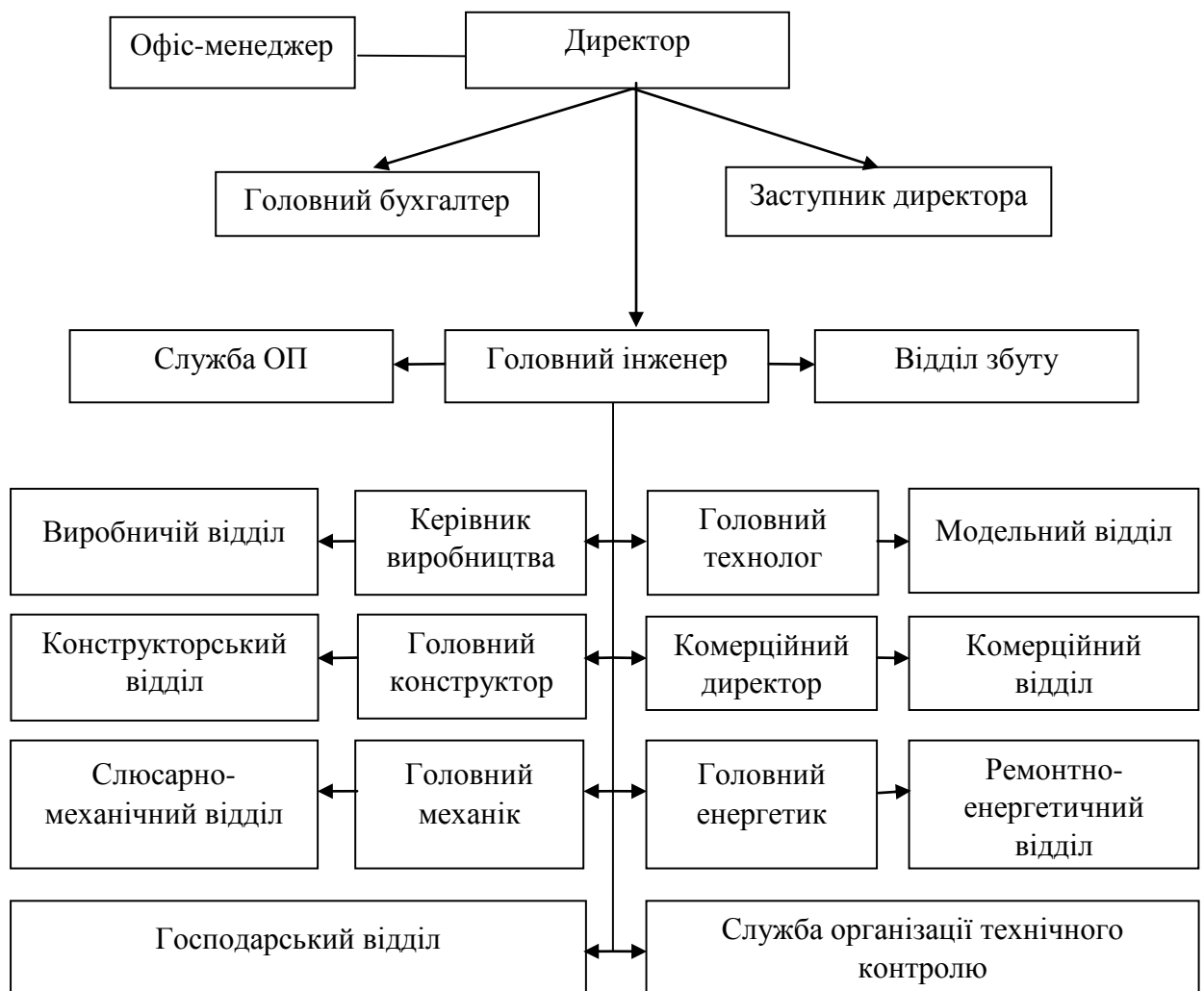


Рис. 3.1. Організаційно-економічна структура ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Відокремлених структурних підрозділів підприємство не має, структура підприємства за останні роки не змінювалася, тобто злиття, приєднання, утворення нових структур не було.

Штатний розклад укомплектований на проаналізованому підприємстві у повному обсязі. На ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на сьогоднішній момент працює 263 осіб, з них дві особи є зовнішніми сумісниками. Виробничу структуру суб'єкта господарювання представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2 – Виробнича структура підприємства ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Таким чином, ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на сьогодні є достатньо успішним підприємством, яке займає сталу позицію на ринку молочної сировини.

3.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Далі проведемо комплексний аналіз операційної діяльності досліджуваного підприємства на основі даних, представлених в додатку А, узагальнивши динаміку показників його балансу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка показників балансу ПрАТ «Вінницький молочний завод
«Рошен» у 2019-2021 рр., грн.

Стаття	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
I. Необоротні активи					
Основні засоби:	276136	217444	211388	- 64748	76,5
первісна вартість	767229	770697	788263	21034	102,74
Знос	491093	553253	576875	85782	117,47
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	207	207	-
Відстрочені податкові активи	7906	5559	5096	-2810	64,45
Усього за розділом I	284042	223003	216691	-67351	76,3
II. Оборотні активи					
Запаси	130212	127306	111388	-18824	85,5
Виробничі запаси	20599	32038	22074	1475	107,16
Незавершене виробництво	6942	4524	7001	59	100,85
Готова продукція	102671	90744	82313	-20358	80,17
Дебіторська заборгованість за продукцію	81782	79223	154950	73168	189,47
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1891	5682	1076	-815	56,9
з бюджетом	22191	13655	9871	-12320	44,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	117	36	735	618	628,2
Гроші та їх еквіваленти	84541	59579	32171	-52370	38
Інші оборотні активи	1467	2785	3425	1958	233,47
Усього за розділом II	322201	288266	313616	8585	97,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	953	1096	1096	143	115
Баланс	607196	512365	531403	-75793	87,5

Джерело: розраховано автором на основі [60].

За даними табл. 3.1 можемо зробити висновок, що не відбувається суттєвого розширення господарської діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». Це також підтверджує динаміка необоротних активів, оскільки не відбувається суттєвого приросту основних засобів, а

рівень зносу наявних зростає. Майже на чверть зменшилась загальна вартість необоротних активів.

Схожа ситуація спостерігається з оборотними активами: вартість запасів та готової продукції значно зменшилась, вартість виробничих запасів та незавершеного виробництва незначно, але все ж таки зростає.

Водночас, дебіторська заборгованість за продукцію майже вдвічі зросла. Дебіторська заборгованість за виданими авансами та за розрахунками з бюджетом значно знизилась.

Варто також відмітити зростання іншої поточної дебіторської заборгованості майже в 6 разів. Гроші та їх еквіваленти щороку зменшуються майже вдвічі.

Загальна сума валюти балансу також зменшилась на 13%, що також свідчить про скорочення масштабів діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання.

У табл. 3.2 наведено динаміку капіталу та зобов'язань ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Таблиця 3.2

Динаміка показників капіталу та зобов'язань ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	9359	9359	9359	0	0
Додатковий капітал	4121	4121	4121	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	373050	357166	403361	10311	108,125
Усього за розділом I	386530	370646	416841	10311	107,8

Продовж. табл. 3.2

III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточні забезпечення	3038	3072	3549	511	116,8
Інші поточні зобов'язання	134040	44035	202	-113838	0,15
Баланс	607196	512365	531403	-75793	87,5

Джерело: розраховано автором на основі [60].

За даними табл. 3.2 можемо зробити висновок, що за аналізований період не відбулося суттєвого зростання власного капіталу. Негативною тенденцією є відсутність резервних фондів.

Нерозподілений прибуток незначними темпами зростає.

Поточні забезпечення в певній мірі зросли на протязі аналізованого періоду часу, в той час як інші поточні зобов'язання зменшились на 113838 грн, що можна вважати достатньо позитивним явищем.

Далі проаналізуємо основні показники ліквідності активів досліджуваного підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019-2021 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2019 р.
Загальний коефіцієнт покриття	1,46	2,03	2,75	1,29
Проміжний коефіцієнт покриття	0,77	1,12	1,56	0,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,38	0,42	0,28	0,099

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 3.3 можемо зробити висновок, що підприємство може розраховатися за своїми поточними зобов'язаннями тільки за рахунок усіх своїх оборотних активів. Це створює високі ризики для виникнення кризи неплатоспроможності.

Водночас, абсолютна ліквідність у 2019 та 2021 перевищує рекомендоване значення 0,2. Тобто підприємство здатне розрахуватися наявними грошовими коштами за самими терміновими зобов'язаннями. Але в довгостроковій перспективі така ситуація є високим фінансовим ризиком.

Поряд із цим доцільно зауважити, що всі коефіцієнти ліквідності мають тенденцію до зростання на протязі аналізованого періоду часу, що є в повній мірі позитивним явищем.

Далі проаналізуємо динаміку основних показників фінансової стійкості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький
молочний завод «Рошен» за 2019-2021 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2019 р.
Коефіцієнт автономії	0,80	0,79	0,79	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,25	1,26	1,27	0,01
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,93	0,95	0,91	-0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,88	0,89	-0,02
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	0,25	0,26	0,27	0,01
Коефіцієнт стійкості фінансування	1,10	1,13	1,12	0,02
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,20	0,21	0,21	0,01

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 3.4 можемо зробити висновок, що підприємство є фінансово стійким, про що свідчить високе значення показника фінансової стійкості.

Відповідно залежність від зовнішніх джерел фінансування є відносно

низькою і значна частка зобов'язань носить довгостроковий характер, що свідчить про доцільність удосконалення фінансової стратегії досліджуваного підприємства.

Далі проведемо аналіз основних показників оборотності активів та пасивів досліджуваного підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Динаміка показників оборотності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019-2021 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2019 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,28	0,31	0,33	0,05
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,81	7,21	4,73	-0,09
Коефіцієнт оборотності запасів	8,78	9,93	10,38	1,60
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,35	0,40	0,42	0,07
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	160,18	414,48	128,64	-31,54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	18,02	17,69	20,15	2,13
Термін обороту активів	1305	1163	1092	-213
Термін обороту оборотних активів	76	51	77	1
Термін обороту запасів	42	37	35	-6
Термін обороту дебіторської заборгованості	2	1	3	1
Термін обороту кредиторської заборгованості	20	21	18	-2
Операційний цикл	43	38	38	-5
Фінансовий цикл	63	58	56	-7

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 3.5 можемо зробити висновок про позитивну динаміку до зростання оборотності активів підприємства скорочення терміну їх обороту на 213 днів.

Відповідно відбулося скорочення операційного та фінансового циклу

підприємства на 5 та на 7 днів відповідно, що дозволяє генерувати додатковий дохід.

Далі проаналізуємо динаміку формування фінансового результату ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Динаміка формування фінансового результату ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2094378	2124758	2107131	12753	100,609
Собівартість реалізованої продукції	2057809	2079418	2009000	-48809	97,628
Валовий: прибуток	34978	45340	98131	63153	280,551
Інші операційні доходи	7897	9769	17874	9977	226,339
Адміністративні витрати	31675	33975	35510	3835	112,107
Витрати на збут	14562	16769	19574	5012	134,418
Інші операційні витрати	16543	17697	9508	-7035	57,474
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	21897	0	51413	29516	234,795
Інші фінансові доходи	12781	22761	1503	-11278	11,760
Інші доходи	11	2	20	9	181,818
Фінансові витрати	17877	22761	1366	-16511	7,641
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	8909	13330	0	-8909	0,000
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1783	2347	5375	3592	301,458
Чистий фінансовий результат: прибуток	19801	-15677	46195	26394	233,296

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 3.6 можемо зробити висновок, що дохід від реалізації досліджуваного підприємства зріс на 21% у 2021 році у порівнянні 2019 роком.

Але слід зазначити, що собівартість продукції також зростає високими темпами, що нівелює ефект від зростання виручки. Позитивною тенденцією є зростання інших операційних витрат на фоні скорочення адміністративних витрат та витрат на збут. За аналізований період суттєво зросли доходи від участі в капіталі та інші доходи. Протягом всього аналізованого періоду ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» залишалось прибутковим і зростання чистого прибутку, особливо у 2021 є суттєвим.

У табл. 3.7 узагальнено основні показники рентабельності діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.7

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» у 2019-2021 роках, %

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. до 2019 р.
Рентабельність продажів	8,9	7,4	10,5	1,5
Рентабельність продукції	0,17	0,45	3,11	2,9
Рентабельність операційної діяльності	5,91	5,31	10,66	4,8
Рентабельність господарської діяльності	0,14	0,39	2,63	2,5
Рентабельність активів	0,04	0,13	0,93	0,9
Рентабельність власного капіталу	0,05	0,16	1,18	1,1

Джерело: розраховано автором

За даними табл. 3.7 можемо зробити висновок, що господарська діяльність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є рентабельною і рентабельність має тенденцію до зростання. Хоча її рівень є низьким.

Отже, на основі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є прибутковим підприємством,

фінансово стійким і підвищує показники оборотності активів та пасивів, скорочуючи тим самим фінансовий та операційний цикл. Водночас слід вказати на негативні тенденції такі як низькі показники ліквідності, що може призвести до кризи неплатоспроможності, відсутності оновлення основних засобів, накопичені непокриті збитки.

3.3. Оцінка операційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Доцільно для оцінювання операційної діяльності використовувати метод математичного моделювання Кендалла. Задля цього перш за все необхідно розподілити чинники впливу на ефективність операційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен».

Аналогічно, як в наведеному аналізі, який було взято за основу для проведення розрахунків, чинники були розподілені на декілька напрямів впливу – фінансовий, правовий, митний, логістичний, ресурсний, інформаційний – наступним чином. (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

Чинники впливу на ефективність операційної діяльності ПрАТ
«Вінницький молочний завод «Рошен»

Напрямок впливу	Показник оцінки чинника
Фінансово-податковий	Рентабельність
	Ліквідність
	Система податкового навантаження
Правовий	Рівень тінізації ринкового сегменту;
	Ступінь корупції
Ресурсний	Ціни на ресурси виробництва (в тому числі і трудові);
	Рівень залежності від постачальників;
Транзитний	Експортно-імпортна ситуація в країні
	Наявність квот;
Інформаційний	Ефективність комунікаційної політики;

Джерело: сформовано автором

Аналогічно, для визначення достатності рівня узгодженості середніх значень, отриманих в результаті оцінок експертів було використано коефіцієнт конкордації Кендалла (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Матриця рангів

Фактори	Експерти					Сума рангів	D	d2
	1	2	3	4	5			
x1	1	2	1	1	1	6	-21,5	462,25
x2	2	3	3	2	2	12	-15,5	240,25
x3	6	5	6	5	6	28	0,5	0,25
x4	5	6	5	6	7	29	1,5	2,25
x5	7	8	7	4	8	34	6,5	42,25
x6	3	1	4	7	4	19	-8,5	72,25
x7	4	10	9	8	5	36	8,5	72,25
x8	8	4	2	3	3	20	-7,5	56,25
x9	10	9	8	10	10	47	19,5	380,25
x10	9	7	10	9	9	44	16,5	272,25
Σ	55	55	55	55	55	275		1600,5

Джерело: розраховано автором

В таблиці 3.9 розраховано два головних показника – D та d^2 .

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми (формула 3.1):

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+10) \cdot 10}{2} = 55 \quad (3.1)$$

За результатами аналізу, фактори за значимістю розподілилися наступним чином (табл. 3.10).

Для визначення достатності рівня узгодженості думок експертів було застосовано коефіцієнт конкордації Кендалла.

Проведемо оцінку середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів за допомогою коефіцієнту конкордації (формула 3.2):

$$w = \frac{12 \cdot 1600,5}{25 \cdot (1000 - 10)} = 0,8536 \quad (3.2)$$

$W = 0,8536$ говорить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

Таблиця 3.10

Розташування факторів за значимістю

Фактор	Сума рангів	
x1	Рентабельність	6
x2	Ліквідність;	12
x8	Ціни на ресурси виробництва (в тому числі і трудові);	19
x5	Ступінь бюрократизації дозвільних процедур;	20
x3	Система податкового навантаження;	28
x4	Рівень тінізації ринкового сегменту;	29
x6	Ступінь корупції	34
x7	Рівень залежності від постачальників;	36
x10	Ефективність комунікаційної політики;	44
x9	Експортно-імпортна ситуація в країні	47

Джерело: розраховано автором

Для того, щоб оцінити значущість коефіцієнта конкордації, необхідно скористатися критерієм узгодження Пірсона (формула 3.3):

$$\chi^2 = \frac{12 \cdot 1600,5}{5 \cdot 10 \cdot (10+1)} = 34,92 \quad (3.3)$$

Як видно з результатів розрахунків, χ^2 розрахований 34,92 > табличного значення 16,9 (уніфікована таблиця критерію Пірсона, де $K = n-1 = 10-1 = 9$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0.04$), то $W = 0,416$ величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Отже в контексті даного дослідження обґрунтовано фактори впливу на ефективність операційної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та за допомогою методу кореляційного аналізу Кендалла – розташовано відокремлені фактори за значимістю.

Окрім того в роботі запропоновано використовувати показники оцінки діяльності, які ґрунтуються на обґрунтованих вище факторах (табл. 3.11). при цьому з окреслених факторів обрано 8, які мають найбільшу корелятивну

залежність.

Таблиця 3.11

Показники оцінки ефективності операційної діяльності

Фактор впливу	Показник
Рентабельність	П 1 показник аналітичної функціональної компоненти
Ліквідність	П 2 – показник аналітичної функціональної компоненти
Експортно-імпортна ситуація в країні	П 3 – показник оціночної функціональної компоненти
Ступінь корупції	П 4 – показник інформаційної функціональної компоненти
Система податкового навантаження;	П5 – показник систематизуючої функціональної компоненти
Можливість захисту від порушень з боку органів влади, конкурентів чи контрагентів	П 6 – показник вибіркової функціональної компоненти
Ціни на ресурси виробництва (в тому числі і трудові)	П 7 – показник оціночної функціональної компоненти
Рівень залежності від постачальників	П 8 – показник аналітичної функціональної компоненти

Джерело: сформовано автором

Для визначення інтервалів та керуючись максимально можливим значенням інтегрального показника – 47, ми маємо змогу побудувати шкалу для оцінки ефективності діяльності, що розподілена на чотири інтервали (табл. 3.12).

Як видно з таблиці 3.12, існує чотири інтервали для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» та підрахувавши загальну кількість балів по запропонованим 8 показникам, існує можливість визначення загального рівня ефективності.

Кожен з цих показників може коливатися від 0 до 5. При цьому, якщо кожне вимірювання знаходиться в діапазоні від 0 до 3, то це вимірювання можна вважати критичним, у разі якщо він дорівнює 4 – середній стан, а

якщо дорівнює 5 – оцінка хороша (належний стан).

Таблиця 3.12

Шкала оцінки ефективності операційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Інтервал	Рівень ефективності
[0-11]	Дуже низький
[12-23]	Низький
[24-35]	Достатній
[36-47]	Високий

Джерело: сформовано автором

Суть розроблених рекомендацій полягає в наступному: кожен показник поділяє інтервал між своїми значеннями.

Якщо значення метрики дорівнює 5, це значення є бажаним і рекомендації застосовувати не потрібно.

Якщо показник має значення 4, присутнє часткове або неповне виконання відповідної функції. Це дозволить налагодити якість виконання різноманітних функцій, а отже й ефективність операційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»».

Оцінки від 0 до 3 свідчать про нездатність досконало виконувати певні функції, що негативно позначається на продуктивності діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином можна надати науково - методичний підхід до оцінки ефективності операційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (рис. 3.3).

Запропонований підхід безперечно сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Ефективність діяльності українських компаній може бути оцінена лише завдяки зваженій оцінці внутрішніх та зовнішніх умов.



Рис. 3.3. Науково-методичний підхід до оцінки ефективності операційної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Для ефективного управління діяльністю компанії бізнес-інформація повинна надавати керівництву відповіді на наступні питання:

- Як окупилися інвестиції в міжнародний бізнес, наприклад, у створення виробничої бази чи купівлю-продаж товарів?
- Як швидко і вигідно повернуться вкладені кошти?

– Як несвоєчасні платежі клієнтів за товари та цінова політика менеджера впливають на прибутковість та умови оплати?

– Що таке оборот і як його можна змінити, щоб прискорити дохід і забезпечити виконання запланованих показників?

Керівництво компанії повинно мати можливість контролювати роботу персоналу відділу збуту з точки зору фіксації цін і затримок платежів, щоб рентабельність продажів не була надмірно знижена. Співробітники повинні володіти достатньою інформацією для встановлення цін на продукцію, щоб не завдати шкоди компанії. Окрім цього, потрібно знати, в який період будуть повернуті вкладені кошти при вказаній ціні товару [61].

Величина заохочення персоналу відділу збуту за знаходження нових покупців має бути виражена певною частиною прибутку, одержуваного від продажу товарів цим клієнтам. При цьому менеджери повинні враховувати, що збільшення кількості клієнтів, яких вони обслуговують, поступово вичерпує їхні часові ресурси, і в кінцевому підсумку вони самі не зможуть охопити нових клієнтів. Таким чином, необхідно активізувати зусилля щодо залучення нових клієнтів і збільшення операцій з існуючими клієнтами.

Наприклад, ви повинні розрізняти заплановане зростання продажів, коли виділяються ресурси, такі як додаткові співробітники, і незаплановане зростання, яке вимагає стимулів.

Розмір заохочення персоналу за пошук нових покупців має складати певну частину прибутку від продажу його товару.

Необхідно знайти компроміс між стимулюванням роботи техніків і менеджерів для існуючих клієнтів і їхньою роботою для залучення нових клієнтів. При цьому необхідно враховувати постійно зростаючу кількість клієнтів, що менеджери будуть поступово вичерпувати свій часовий ресурс і в кінцевому підсумку не зможуть самостійно вийти на нових клієнтів.

Внутрішня та зовнішня оцінка якості являють собою рівні оцінки ефективності діяльності, що наведено на рисунку 3.4.

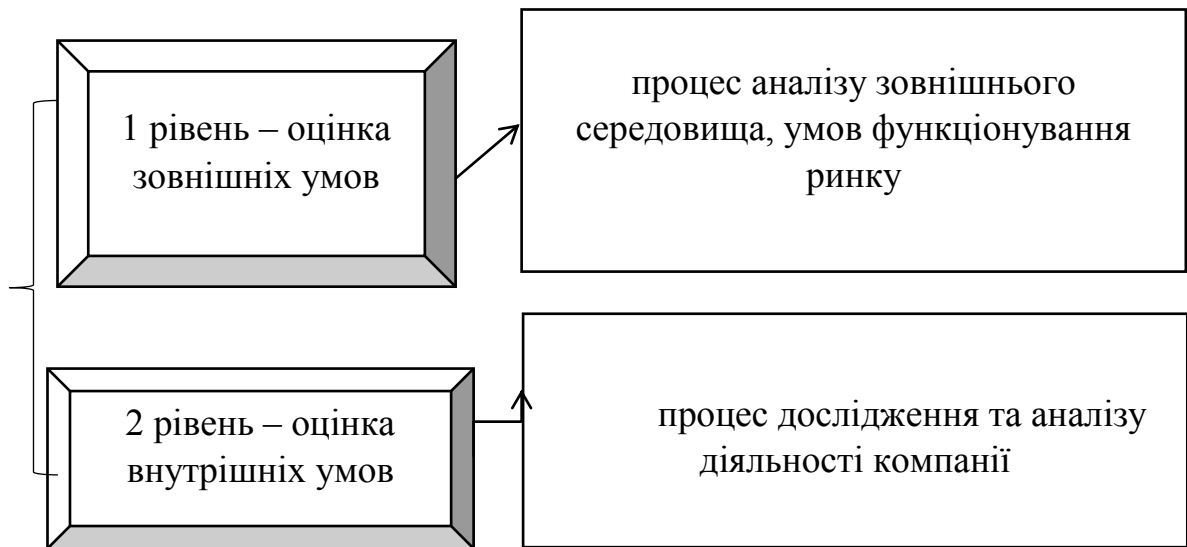


Рис. 3.4. Рівні оцінки внутрішніх і зовнішніх умов ефективності операційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Оцінка внутрішніх умов ефективності реалізується шляхом застосування двох основних методів:

- на першому рівні – через безперервний моніторинг і безпосередню підтримку виконання функцій всередині організації та через виконання індивідуальних досліджень.

- на другому рівні – за рахунок періодичної оцінки діяльності підрозділу, результати якої оформляються згідно з встановленою типовою документацією.

Метою внутрішньої оцінки ситуації є підвищення ефективності діяльності в межах кожного окремого підприємства та забезпечення гарантій дотримання вимог національних нормативно-правових актів щодо здійснення діяльності, а також внутрішньої нормативно-правової бази окремого підприємства або галузі підприємств в процесі реалізації діяльності.

Відповідальним (та підзвітним) за організацію та проведення внутрішніх оцінок якості повинен бути керівник відповідального підрозділу.

В свою чергу, оцінка внутрішніх умов (перший рівень) виступає підґрунтям зовнішньої оцінки (другий рівень).

На першому рівні – оцінка здійснюється шляхом постійного моніторингу ринку, на якому функціонує конкретна компанія.

На другому рівні – оцінка проводиться шляхом проведення періодичних (планових чи позапланових) досліджень, в основу яких покладено систему оцінки ризиків за результатами діяльності першого рівня.

Головна мета оцінки зовнішніх умов – своєчасне прийняття рішень, щодо адаптації стратегії підприємства під мінливий стан ринку.

При цьому слід підкреслити, що оцінка цих показників має здійснюватися за єдиною шкалою, оскільки точно визначити кожен показник із запропонованого переліку неможливо.

Доцільно оцінити ефективність операційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» згідно запропонованого науково-методичного підходу (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Показники оцінки ефективності операційної діяльності ПрАТ
«Вінницький молочний завод «Рошен»

Фактор впливу	Показник	Значення (власна оцінка фактору)
Рентабельність	П 1 – показник розумової функціональної компоненти	2,5
Ліквідність	П 2 – показник планувальної функціональної компоненти	3,3
Експортно-імпортна ситуація в країні	П 3 – показник пошукової функціональної компоненти	2,3
Ступінь корупції	П 4 – показник інформаційної функціональної компоненти	2,9
Система податкового навантаження	П 5 – показник систематизуючої функціональної компоненти	3,6
Можливість захисту від порушень з боку органів влади, конкурентів чи контрагентів	П 6 – показник вибіркової функціональної компоненти	4,1

Продовж. табл. 3.13

Ціни на ресурси виробництва (в тому числі і трудові)	П 7 – показник оціночної функціональної компоненти	4,5
Рівень залежності від постачальників	П 8 – показник аналітичної функціональної компоненти	4,4

Наведені результати в графічній інтерпретації наведені на рис. 3.5.

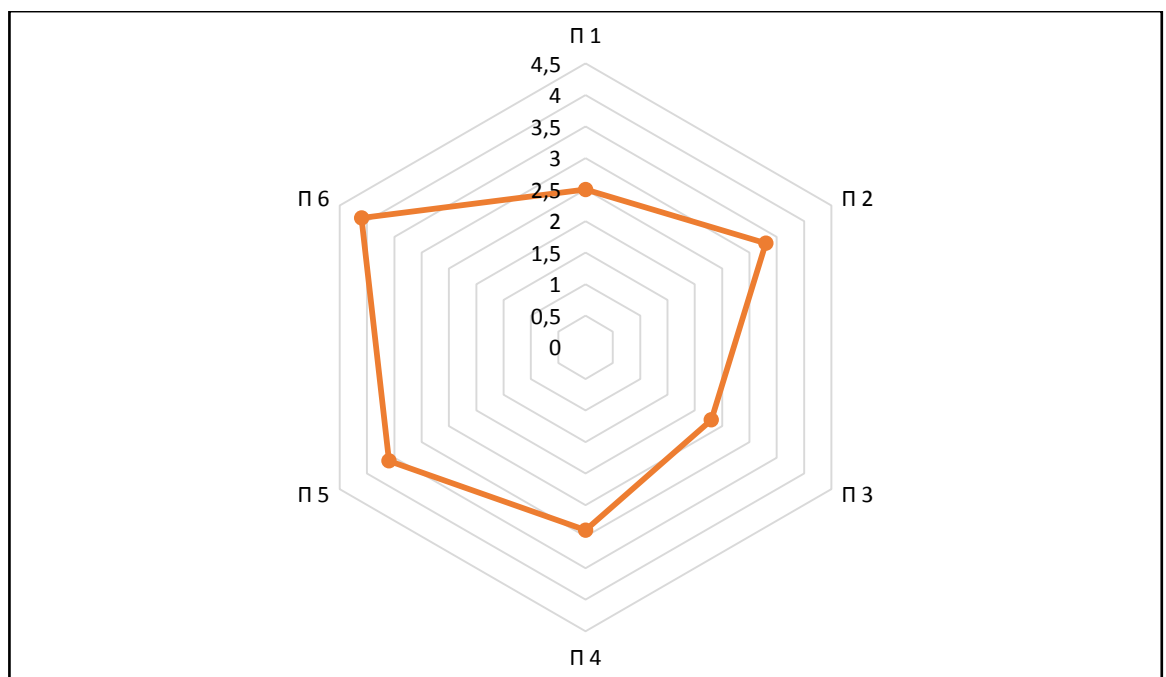


Рис. 3.5. Результати оцінки ефективності операційної діяльності ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Таким чином, лише за умови ефективного поєднання внутрішніх та зовнішніх оцінок, ефективність діяльності може бути правильно оцінена.

РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД «РОШЕН»

В ході проведення емпіричного аналізу нами було сформовано систему показників оцінки операційної ефективності підприємства, яка включає наступні 8 показників: рентабельність, ліквідність, експортно-імпортна ситуація в країні, ступінь корупції, система податкового навантаження, можливість захисту від порушень з боку органів влади, конкурентів чи контрагентів, ціни на ресурси виробництва (в тому числі і трудові), рівень залежності від постачальників

Було виявлено, що вагома частина з даних факторів не відповідає вимогам та потребує рекомендацій щодо покращення ситуації з управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Ключовими напрямками підвищення управління операційною діяльністю промислових підприємств, які доцільно використовувати й компанії ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», є наступні:

1) формування конкурентної політики промислового підприємства (ідентифікація законів конкуренції, які діють у галузі; формування взаємодії з основними конкурентами та ключовими силами на ринку);

2) розвиток та впровадження клієнто-орієнтованого конкурентного підходу, покращення особистісних взаємовідносин працівників організації з покупцями, вдосконалення рівня кваліфікації персоналу (досконале оперування інформацією щодо властивості пропонованої продукції, уміння вислухати та допомогти клієнту (технологія активного слухання);

3) забезпечення управління операційною діяльністю продукції, яка реалізується підприємством, та супутніх послуг;

4) розвиток та покращення маркетингової та управління операційною діяльністю промислового підприємства.

На сучасному етапі для заволодіння та утримання високої конкурентної позиції промислове підприємство повинно впроваджувати інновації.

Заходи, пов'язані з покращенням процесу управління операційною діяльністю, зважаючи на слабкі сторони, можливості та загрози ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен», представлено на рис. 4.1.

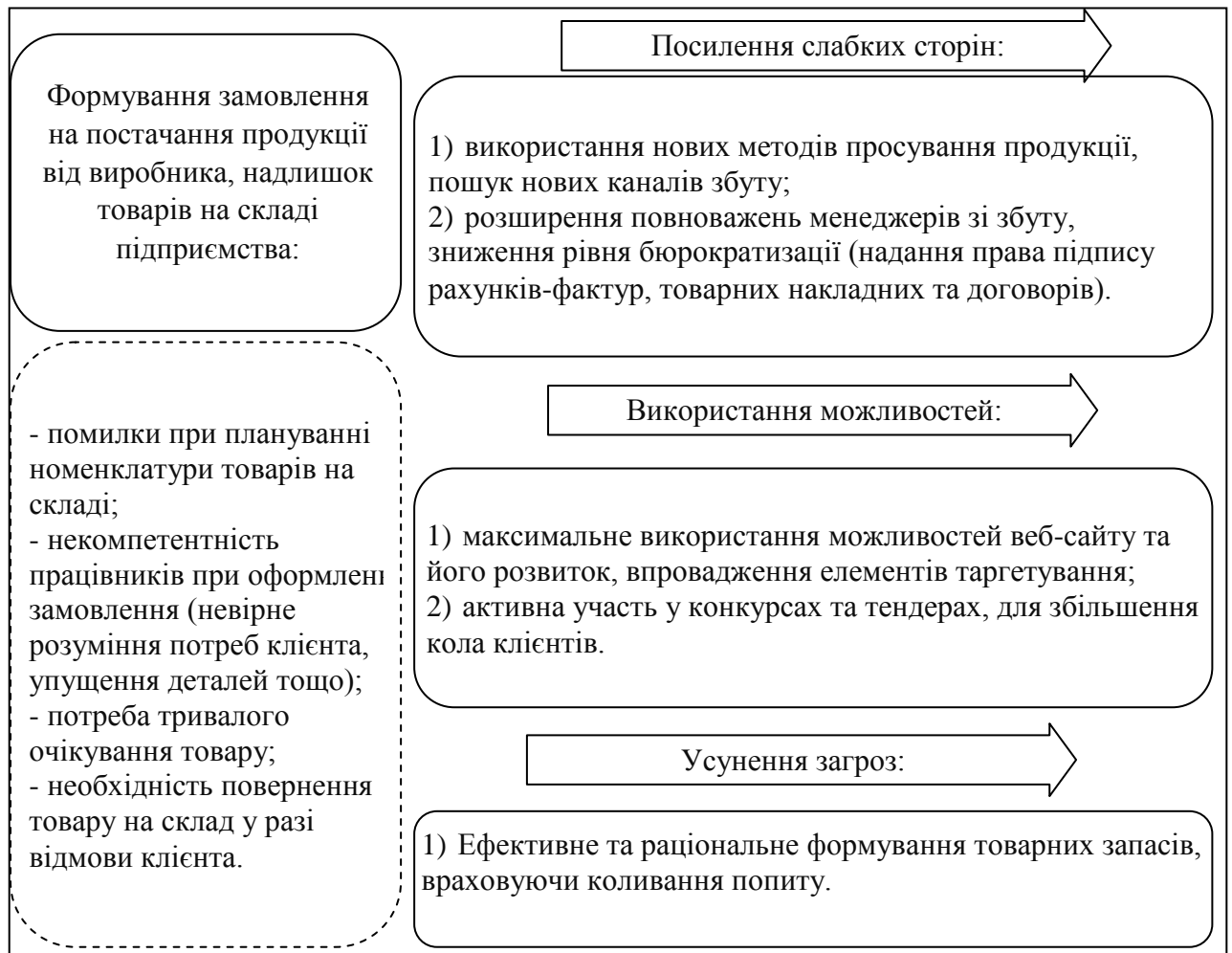


Рис. 4.1. Рекомендації щодо покращення процесу управління операційною діяльністю в компанії ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»

Додатковим заходом для покращення операційної діяльності підприємства та скороченню товарних запасів є запровадження методу ощадливого виробництва.

Ощадливе виробництво – це методологія виробництва товарів, яка наголошує на мінімізації відходів та максимізації ефективності. Це філософія

виробництва, яка спрямована на виробництво товарів з найменшими витратами ресурсів, часу та зусиль. Подібне виробництво спрямоване на усунення відходів і поліпшення потоку матеріалів та інформації протягом усього виробничого процесу. Цей підхід часто використовується у виробничих середовищах, де ефективність і рентабельність мають вирішальне значення, наприклад, в молочній промисловості.

Ощадливе виробництво фокусується на скороченні часу виробництва. У цьому методі компанії надають пріоритет лише замовленню та отриманню виробничих матеріалів у міру їхньої необхідності. Переваги включають підвищення продуктивності та зменшення витрат на запаси. Воно також допомагає компаніям уникнути можливості дефіциту або надлишку запасів, оскільки всі замовлені матеріали будуть використані негайно.

Недоліки ощадливого виробництва пов'язані з дуже мінімальним простором для помилок. Цей метод вимагає ретельного і точного планування попиту, щоб спрогнозувати необхідну кількість матеріалів. Якщо ринковий попит різко коливається в будь-якому напрямку, компанія, що використовує ощадливе виробництво, може виявитися не в змозі виконати замовлення.

Потенційними перевагами запровадження на досліджуваному підприємстві ефективного управління виробничими операціями є наступні:

1. Зменшення відходів. Належне управління виробництвом допомагає підприємству краще використовувати сировину і, таким чином, зменшити кількість відходів.

2. Краща якість продукції. Застосовуючи ощадливе виробництво, компанія також мінімізує пошкодження та відходи сировини. Підвищення ефективності також покращує стабільність та загальну якість продукції.

3. Краще використання працівників. Управління виробничими операціями має на меті підвищити ефективність роботи ваших співробітників, заохочуючи різні відділи та команди працювати краще разом.

4. Підвищення прибутковості. Мета ощадливого виробництва –

забезпечити безперебійне та ефективне функціонування всіх виробничих процесів.

Багато виробників вкладають кошти навчання персоналу новим методам роботи відповідно до концепції ощадливого виробництва. Це дозволяє виявити джерела втрат на різних етапах виробничого процесу та усунути етапи чи окремі операції, які не несуть внесок у прибутковість роботи компанії. Останнє, своєю чергою, збільшує прибутковість угод із дистриб'юторами і дає можливість приносити найбільшу користь споживачам.

Тобто, компанія ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» працює у сфері збуту в досить стабільній ситуації, однак, з метою отримання додаткових конкурентних переваг, є пропозиції, які дозволяють оптимізувати товарний баланс, варто використовувати запропоновані заходи, що дозволить оптимізувати залишки товарів на складі та скерувати вивільнені фінансові ресурси у господарський процес.

Також можна застосувати наступні методики підвищення операційної ефективності:

1. Знайомство та обмін досвідом між співробітниками різних підрозділів. Будь-який начальник цеху має не тільки знати свою ділянку виробництва, а й уявляти, що відбувається на інших об'єктах. Це допоможе організувати ефективнішу взаємодію між підрозділами.

2. Визначення основних напрямів витрат та пошук способів їх оптимізації.

3. Розподіл зон відповідальності між керівниками різних рівнів. Кожен співробітник повинен знати, чиї розпорядження він повинен виконувати.

Механізм забезпечення ефективної системи операційної діяльності, з урахуванням особливостей досліджуваного підприємства, висвітлених в третьому розділі даної роботи, повинен здійснюватися шляхом перегляду організаційної структури та її реформування із лінійної в функціонально-

лінійну. З огляду на зазначене можна запропонувати удосконалену систему управління операційною діяльністю на підприємстві ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» з урахуванням вимог функціонально-лінійної побудови організаційних систем та зобразити її на рис. 4.2.

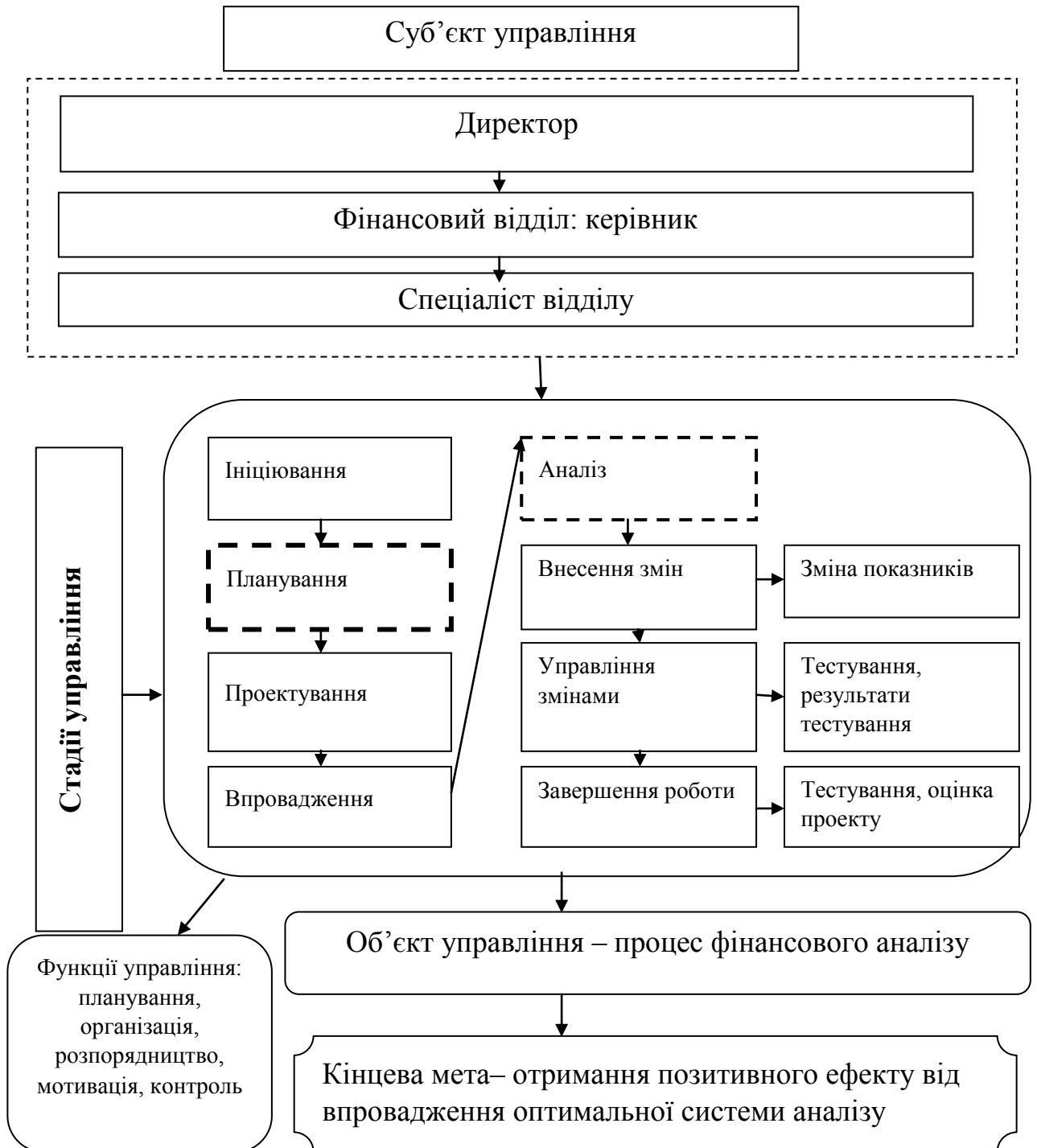


Рис. 4.2. Запропонована система управління з урахуванням складової фінансового аналізу операційної діяльності

Отже, як видно з рисунку 4.5, необхідно ввести в штат відділу додаткову штатну одиницю – спеціаліста з фінансового аналізу операційної діяльності. Така потреба зумовлена тим, що даний напрямок є безумовно домінуючим у структурі діяльності підприємства.

Тому для проведення аналізу операційної діяльності необхідно обрати оптимальну форму фінансування, структуру коштів, капіталу та резервів підприємства, а також напрямок їх використання для забезпечення високої прибутковості та часу. включити інструмент балансу доходів і витрат платежів, підтримання адекватної ліквідності та своєчасність платежів.

При формуванні фінансової стратегії особлива увага приділяється також цілісності грошових надходжень, мобілізації внутрішніх ресурсів, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальних потреб у оборотних коштах і сприянню раціональному використанню залучених коштів і капіталу.

На нашу думку, фінансовий менеджер повинен вибрати систему показників, яка допоможе йому з достатньою точністю оцінити поточні й стратегічні можливості компанії.

З цієї точки зору пропонується розрахувати ефективність пропозиції, яка полягає у введенні в штат досліджуваного підприємства штатного працівника, який відповідає за ефективність економічного аналізу операційної діяльності.

Виходячи з того, що рентабельність компанії не дозволяє зберегти всі підрозділи для виконання запропонованих додаткових функцій управління, ми рекомендуємо внести наступні управлінські корективи:

Оскільки частина повноважень працівників фінансового відділу збігається з діяльністю іншого підрозділу і, як показують дослідження діючої системи, функції аналізу та планування не виконуються, доцільним є звільнення 1 із 4 працівників відділу.

Тож, заробітна плата першого працівника 8000 грн., другого – 8000

грн., третього – 8000 грн, четвертого – 12000 грн.

Далі розраховуємо ефект від скорочення однієї посадової одиниці:

$$8000 * 12 = 96000 \text{ грн.}$$

Дана сума відображає заробітну плату працівника за рік.

Крім того, як зазначалося вище, повноваження керівника відділу частково вивільнено, тому пропонується одного з трьох працівників призначити начальником відділу.

Відповідно до отриманих розрахунків фінансовий результат, що полягає в збільшенні обсягів виробництва за умов підвищення ефективності фінансової стратегії, підґрунтям чого виступає фінансовий аналіз - 540 тис. грн.

Отже, чистий ефект від пропозиції по удосконаленню організації фінансового відділу в акціонерному товаристві складає:

$$540000 - ((12000 + 8000 + 8000 + 8000) * 12) = 198000 \text{ грн.}$$

Шляхом впровадженню планування та аналізу ефективності управління операційної діяльності прогнозне значення доходу – 650000 грн., при цьому витрати складатимуть:

$$650000 - (12000 + 8000 + 8000) * 12 = 314000 \text{ грн.}$$

Отже економія складає:

$650000 - 314000 = 336000$ грн., що може бути визначено в якості ефекту від наданих пропозицій.

Таким чином, ефективність від пропозиції щодо вдосконалення організації роботи фінансового відділу шляхом впровадження аналітичної складової на підприємстві – стовідсоткова.

Тому, як показують розрахунки, пропозиція щодо удосконалення системи управління операційною діяльністю є обґрунтованою та підтвердженою відповідними розрахунками.

З розвитком інформаційних технологій підприємства накопичили величезні бази даних інформації, отриманої з багатьох внутрішніх та

зовнішніх джерел компанії. І ці канали даних слугують керівнику джерелом забезпечення аналітичною інформацією про те, що відбувається з бізнесом та ринком загалом. Однак враховуючи динамізм роботи організації та брак часу для прийняття оптимальних бізнес-рішень, для підприємств стає відчутною проблема ефективного прийняття управлінських рішень. Відповідно, будь-яке хибне уявлення, неточність або брак інформації може призвести до викривленого бачення ситуації на ринку та внутрішніх операцій, а отже, до неправильних рішень.

Ефективність та пріоритети менеджменту залежать від наявності та ступеня використання професійно-кваліфікаційного, творчого потенціалу та організаційних можливостей керівництва підприємства. Однак одним із недоліків людського інтелекту є те, що він не підходить для збору великих обсягів інформації чи виконання вражаючих розрахунків під час аналізу складних виробничих, робочих чи фінансових процесів у компанії.

Розвиток управлінського потенціалу, як правило, стає дійсно складним завданням для відділу управління персоналом, оскільки потребує часу та створення спеціального механізму, який би підходив для конкретної організації.

Перш за все, слід зазначити, що розвиток управлінського потенціалу вимагає системного підходу. Якісний стан системи розвитку управлінського потенціалу має великий вплив на досягнення організаційних цілей та розвиток організації в цілому.

Забезпечення конкурентної переваги над конкурентами багато в чому залежить від усвідомлення керівництвом нових можливостей сучасних технологій, які вимагають використання інтелектуальних елементів в інтегрованих інформаційних системах.

В цьому випадку важливим рішенням є створення та застосування інформаційної системи розвитку управлінського потенціалу (ІСРУП), як інтелектуального центру, що стане основою для виявлення тенденцій

розвитку компанії, прийняття ефективних управлінських рішень і розвитку управлінських інновацій шляхом спрощення різних видів діяльності та послуг.

Інформаційна система управління – це інтегрована система, яка пов'язана з усіма операційними та функціональними видами діяльності керівництва. Ця характеристика є скоріше вимогою, якій система повинна відповідати. Більше того, причина того, що ІСРУП є інтегрованою системою, полягає в тому, що потреба в інформації для прийняття рішень виникає в усіх куточках організації.

Менеджери потребують інформації для всього, включаючи прийняття рішень, усунення перешкод, надання дозволу на нові проекти, а також для розподілу ресурсів. Більше того, керівники потребують більш повної інформації у вигляді детальних звітів для прийняття важливих рішень. Цю мету можна досягти лише за допомогою інтегрованої системи, а не за допомогою декількох ізольованих систем, що слугують окремим цілям. Навіть якщо керівник працює з обмеженою системою, йому необхідно створити підсумковий інтегрований звіт, щоб отримати чітку картину.

Точні дані та інформація потрібні менеджерам на всіх рівнях організації для прийняття правильних рішень і підвищення ефективності роботи організації. Однак потреби на кожному рівні можуть відрізнятися. Потреби в інформації відрізняються на вищому та нижчому рівнях управління.

Керівникові нижчої ланки здебільшого потрібна чітка, точна, кількісно вимірювана та внутрішня інформація. На противагу цьому, керівники вищого рівня потребують переважно зовнішньої інформації, яка є узагальненою та орієнтованою на майбутнє. Причина полягає в тому, що тип рішень, які приймають керівники різних рівнів, може відрізнятися.

Користувачам операційного рівня система допомагає з обробкою транзакцій, управлінським контролем, контролем операцій тощо.

Менеджерам молодшого рівня система надає операційні дані та інформацію, які можуть використовувати для ефективного прийняття операційних рішень. Вона також допомагає у плануванні, складанні графіків та контролі на операційному рівні. Крім того, вона допомагає в аналізі рішень на операційному рівні, який може бути використаний для того, щоб взяти ситуацію, що вийшла з-під контролю, під контроль.

Керівникам середньої ланки система надає дані та інформацію, необхідні для короткострокового планування, встановлення цілей, а також для управління бізнесом.

Керівництво вищого рівня потребує від ІСРУП точної та цільової інформації, яка допомагає йому у встановленні цілей, стратегічному плануванні та інших речах, які повинні робити топ-менеджери.

Для покращення ефективності операційної діяльності, забезпечення розвитку потенціалу підприємства та ефективної реалізації управлінських рішень на підприємстві ІСРУП повинна забезпечити виконання трьох основних завдань:

1. Утворення інтелектуального центру, що дасть змогу своєчасно обмінюватись знаннями між менеджерами різних ланок;
2. Оперативне забезпечення керівників потрібною інформацією для прийняття управлінських рішень;
3. Впорядкування процесів документообігу та надання інформації керівництву про суть та час виконання роботи кожним відділом.

Ефективність функціонування компанії зумовлюється не лише високою якістю планування її діяльності, а й ефективністю впровадження та застосування інших функцій управління. У зв'язку з цим вагомим і головним завданням ІСРУП є сутність його першого завдання: утворення інтелектуального центру з метою обміну інформації між менеджерами.

Зміст другого завдання зводиться до того, що запропонована система дозволить керівникам робити запити безпосередньо до інтерактивної онлайн-

функції, постійно працюючи з інтелектуальними агентами, які регулярно обробляють не лише внутрішню, а й зовнішню інформацію за допомогою Інтернету. Оброблені дані автоматично завантажуватиметься на цільовий комп'ютер. В результаті, менеджери постійно матимуть доступ до щоденної інформації, необхідної для створення ефективних планів діяльності відділу, діяльності компанії та прийняття управлінських рішень.

Загальна мета ІСРУП полягає в тому, щоб дозволити підприємству приймати обґрунтовані рішення. Компанія з працюючою подібною системою матиме точні, повні та організовані дані. Аналітика діяльності підприємства може бути використана для відображення історичних патернів, щоб допомогти зацікавленим сторонам оцінити стан їхньої організації, попереджаючи їх про проблеми, а також про потенційні резерви покращення ситуації.

Наведена система також може допомогти організувати команди, інформуючи їх про ключові показники ефективності (КРІ). Поінформованість про КРІ через інформаційні панелі та звіти дозволяє командам бути узгодженими та зосередженими на своїх цілях. Легкий доступ до метрик і КРІ також звільняє час і енергію для виконання завдань, які вплинуть на продуктивність підприємства.

Для того, щоб розробити ефективну інформаційну систему управління, важливо розуміти етапи, через які пройде її розробка, коли вона стане частиною повсякденного бізнесу. Інформаційні системи зазвичай проходять стандартний цикл від концепції до кінцевого продукту.

Перший крок передбачає попереднє планування, яке включає в себе отримання повного розуміння прогалин, які бізнес прагне заповнити, оцінку альтернативних рішень і розробку попереднього бюджету і графіка для розподілу ресурсів, якщо і коли це необхідно. Етап планування допомагає бізнесу прийняти остаточне рішення і готує компанію до майбутнього проекту.

На другому етапі аналізується план і починається створення списку специфікацій і вимог, яким повинна відповідати система. Тут прописуються функції, встановлюються протоколи зв'язку і створюється картина кінцевого продукту. Часто робота рухається вперед і назад між етапами аналізу та планування, коли потенційні вимоги до системи впираються в бюджет або графік, щоб остаточна картина була узгоджена з усіма.

Наступним етапом є проектування – це власне етап розробки. Команда збирається разом і починає створювати код, бази даних і функції, які будуть забезпечувати роботу системи відповідно до вимог попередніх етапів. Цей етап також включає широке тестування, спочатку командою розробників, а потім реальними користувачами, щоб визначити, чи все працює так, як очікувалося.

Далі проходить впровадження, яке починається з формального тестування та усунення несправностей всієї системи до того, як нова система буде введена в експлуатацію. Після того, як система прийнята, починається її інтеграція в існуюче повсякденне робоче навантаження. У великих, більш розгалужених системах розгортання може відбуватися по модулях або по відділах; для менших систем впровадження може відбуватися одночасно.

Заключний етап передбачає моніторинг системи, щоб підтримувати її актуальність і функціональність. Користувачі повідомлятимуть про помилки або проблеми з системою, які повинна буде вирішити команда підтримки клієнтів. Цей етап повинен включати велику документацію для майбутніх користувачів. Він також часто включає оцінку робочого місця до і після, щоб переконатися, що система відповідає очікуванням; постійні оцінки і нові розробки необхідні для того, щоб система не застаріла.

Безсумнівно, інтелект менеджерів компанії, їхні здібності, навички, знання та процеси обміну в ІСРУП залежать від підтримки, яка має бути забезпечена кадровою політикою компанії.

Зміна звичайного використання інформації та знань вимагає розвитку

та впровадження такої організаційної культури, що надасть керівництву впевненості забезпечення синергетичного ефекту для всієї компанії, шляхом обміну знань. Нові знання формуються за рахунок обміну даними та наданням рекомендацій на основі досвіду. Зважаючи на це, перш за все, потрібно сприяти обміну інформацією між співробітниками шляхом застосування ефективної кадрової політики. По-друге, працівники повинні мати доступ до комунікаційних технологій компанії, для забезпечення обміну знаннями.

Ще одним кроком до підвищення ефективності компанії є навчання та перепідготовка персоналу. Успіх компанії залежить від кваліфікації та мотивації її співробітників. Цього можна досягти шляхом проведення навчальних тренінгів, відвідування навчальних курсів та впровадження системи заохочення.

Тож, запровадження управлінських інновацій ІСРУП має за мету створення інформаційного середовища для створення, аналізу та затвердження управлінських рішень на досліджуваному підприємстві. Вона характеризується наступними перевагами:

- передача аналітичних або текстових даних керівництву компанії;
- відбір інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень;
- вдосконалення наявних інструментів для прогнозу та передбачення;
- виявлення нових неочікуваних джерел доходу;
- надання двостороннього мультимедійного зв'язку керівництву компанії в оперативному режимі;
- переосмислення бізнес-процесів та оптимізація ефективності діяльності підприємства;
- зменшення витрат часу, які керівники відділів витрачають на документообіг та звітність.

Отже, застосування наведеної інформаційної системи матиме позитивний вплив на покращення рівня компетентностей менеджерів та

керівництва загалом, гарантуватиме можливість прийняття оптимальних управлінських рішень задля стабільного ефективного розвитку компанії.

Покращення операційної діяльності підприємства під час сьогоденних умов невизначеності вимагає доповнення ключових функцій управління новим та інноваційним змістом, вивченням більш складних інструментів управління та впровадження управлінських інновацій.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні, методологічні основи та розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Отримано такі висновки та зроблено рекомендації:

1. Операційний менеджмент – усі види діяльності, пов'язані з виробництвом продукції та наданням послуг, як правило, з переробкою необхідних ресурсів у потрібні товари, засноване на найбільш ефективному поєднанні всіх видів виробничих ресурсів, на основі інноваційних технологій, з метою підвищення ефективності діяльності та зміцнення компанії й її позицій на ринку за рахунок комплексної системи заходів.

2. Управління ефективністю підприємства об'єднує різні сфери діяльності підприємства, такі як стратегія, управління кадрами, управління операціями, планування, аналіз, облік і управління, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення для підтримки та досягнення сталого зростання ефективності діяльності підприємства, забезпечення інтегрованого підходу до управління. Механізм управління ефективністю операційної діяльності передбачає створення та впровадження системи, що базується на постійному проведенні процедури оцінки та реалізації заходів щодо підвищення рівня ефективності діяльності, а також слід враховувати, що вона має не просто відповідати запланованому рівню, але бути вищою або рівною ефективності інших учасників ринку. При визначенні показників ефективності операційної діяльності необхідно орієнтуватися на довгострокову перспективу розвитку підприємства.

3. Огляд наукових досліджень виявив, що дослідники не часто застосовують лише один підхід при оцінці ефективності операційної діяльності підприємства. Здебільшого у своїх працях вчені використовують декілька підходів одночасно. Залежно від обраної мети аналізу та тлумачення сутності поняття «ефективність операційної діяльності» вибір системи

показників та порядок її розрахунку можуть відрізнятись

4. У результаті дослідження наявних підходів до оцінки ефективності операційної діяльності була запропонована наступна послідовність для проведення аналізу: аналіз середовища функціонування компанії, дослідження загального фінансового стану підприємства, виявлення проблемних точок та розроблення рекомендацій щодо покращення ситуації на підприємстві. У даній роботі застосовано коефіцієнтний, інтегральний та агрегатний підходи до оцінки операційної діяльності підприємства, так як, саме вони дають змогу комплексно оцінити розглянуту досліджувану проблему, з урахуванням різноманітних аспектів діяльності компанії.

5. Український ринок кондитерських виробів дуже змінився через економічну кризу: ключові гравці здали свої позиції, а покупці по-іншому підходять до вибору солодощів. На сучасному етапі розвитку, кондитерська галузь характеризується наступними особливостями: стабільне зростання попиту на продукти для здорового харчування; «оздоровлення» кондитерських виробів за допомогою функціональних інгредієнтів; створення продуктів зі зниженим вмістом цукру; тенденція створення мобільних кондитерських виробів. В даний час вітчизняний ринок молочної продукції дуже насичений, характеризується значною кількістю переробних підприємств різного розміру та спеціалізації, а також широким асортиментом продукції, що виробляється як з вітчизняної, так і з імпортової сировини. Останні тенденції в Україні показують, що молокопереробна галузь характеризується: скороченням усіх видів виробництва молока та підвищенням якості молока, що закуповується на переробку. Загалом за останні 30 років українська молочна промисловість зазнала значного скорочення.

6. Провівши аналіз відносних показників фінансово-господарського стану ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» можемо зробити такі висновки: не відбувається суттєвого розширення господарської діяльності,

що підтверджується негативною динамікою необоротних активів та зростанням рівня зносу; загальна сума валюти балансу зменшилась на 13% протягом досліджуваного періоду, що також свідчить про скорочення масштабів діяльності підприємства; негативною тенденцією є накопичені збитки підприємства, які зменшуються дуже низькими темпами; підприємство може розраховатися за своїми поточними зобов'язаннями тільки за рахунок усіх своїх оборотних активів. Це в свою чергу створює високі ризики для виникнення кризи неплатоспроможності; позитивним є те, що всі коефіцієнти ліквідності мають тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду; підприємство є фінансово стійким, про що свідчить високе значення показника фінансової стійкості; залежність від зовнішніх джерел фінансування є відносно низькою і значна частка зобов'язань носить довгостроковий характер, що свідчить про доцільність удосконалення фінансової стратегії досліджуваного підприємства; господарська діяльність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є рентабельною і рентабельність має тенденцію до зростання, однак її рівень є низьким.

Таким чином, на основі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» є прибутковим підприємством, фінансово стійким і підвищує показники оборотності активів та пасивів, скорочуючи тим самим фінансовий та операційний цикл. Водночас слід вказати на негативні тенденції такі як низькі показники ліквідності, що може призвести до кризи неплатоспроможності, відсутності оновлення основних засобів, накопичені непокриті збитки.

7. За результатами оцінки операційної діяльності шляхом застосування методу математичного моделювання Кендалла, було виявлено, що найсуттєвіший вплив на діяльність досліджуваного підприємства мають: рентабельність, ліквідність та ступінь корупції. Одночасно при оцінюванні внутрішніх і зовнішніх умов ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства вагомими показниками було визначено: ціни

на ресурси виробництва, рівень залежності від постачальників та рентабельність.

8. У результаті дослідження було надано наступні рекомендації з підвищення ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства: формування конкурентної політики промислового підприємства; розвиток та впровадження клієнто-орієнтованого конкурентного підходу, покращення особистісних взаємовідносин працівників організації з покупцями, вдосконалення рівня кваліфікації персоналу; забезпечення управління операційною діяльністю продукції, яка реалізується підприємством, та супутніх послуг; розвиток та покращення маркетингової та управління операційною діяльністю промислового підприємства.

Також надано пропозиції щодо оптимізації залишків товару на складі та вивільненні фінансових ресурсів у господарський процес та рекомендовано застосування методу ощадливого виробництва. Зважаючи на не виконання функцій аналізу та планування було удосконалено систему управління операційною діяльністю з урахуванням вимог функціонально-лінійної побудови організаційних систем.

З метою підвищення ефективності операційної діяльності, забезпечення розвитку потенціалу підприємства та ефективної реалізації управлінських рішень на підприємстві запропоновано запровадити інформаційну систему розвитку управлінського потенціалу, що забезпечить виконання трьох основних завдань: утворення інтелектуального центру, що дасть змогу своєчасно обмінюватись знаннями між менеджерами різних ланок; оперативне забезпечення керівників потрібною інформацією для прийняття управлінських рішень; впорядкування процесів документообігу та надання інформації керівництву про суть та час виконання роботи кожним відділом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гірняк О.С. Менеджмент: теоретичні основи і практикум, Київ, 2003. 336 с.
2. Гелловей Л. Операційний менеджмент: Принципи та практика. Пітер, 2021. 320 с.
3. Пасічник В. Г. Організація виробництва: навч.-метод. комплекс для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання / за ред. О. В. Акіліна; Центр навчальної літератури, 2005. 293 с.
4. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / за ред. В. О. Василенка. Київ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
5. Севостьянова С. Виробничий менеджмент: навч. посіб. Донецьк : ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2002. 341 с.
6. Микитенко Н.В. Вдосконалення операційного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02. Київ, 2002. 21 с.
7. Плоткін Я.Д., Пащенко І.М. Виробничий менеджмент. Львів: Львівська політехніка, 1999. 258 с.
8. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 228 с.
9. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент, 2013. 704 с.
10. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Центр навчальної літератури, 2005. 623 с.
11. Бланк І. А. Управління прибутком: Вид. 3-тє, переробл. та допов. Київ, 2007. 766 с.
12. Литвинець Л. Ф. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Київ. : НУХТ, 2019. 107 с.

13. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ. : Кондор, 2008. 550 с.
14. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія / за заг. наук. ред. Н.І. Климаш. Київ. : Логос, 2019. 204 с.
15. Goncharuk A.G. Managing enterprise performance in the food industry. *Polish Journal of Management Studies*, 2012. Vol. 5. P. 86-101.
16. Куденко Г.Е. Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия. Донецк: Вебер, 2009. 239 с.
17. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.
18. Тадыка И.Б. Управление эффективностью производства. Системно-синергетический подход, Одесса : ИПРЭЭИ НАНУ, 2007. 328 с.
19. Гончарук А.Г. Управління ефективністю діяльності підприємства. Одеса: Астропринт, 2012. 260 с.
20. A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving. Chicago: National Performance Management Commission, 2021. 194 p.
21. Goncharuk A.G. Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2011. 306 p.
22. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*, 2015. № 2(40). С. 105-109.
23. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*, 2019. № 50(1023). С. 67-75.
24. Трофименко О.О., Золотопер М.А. Економіко-організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку в Україні. *Сучасні проблеми*

економіки і підприємництво, 2019. Вип. 24. С. 165–171.

25. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*, 2020. № 12. С. 79–86.

26. Bochko, O., Krykavskyy, Y., Petetskyi, K., Liekis, I., & Aleksandraviciute V. *Study of the market of confectionary products in Ukraine Global Prosperity*, 2021. Volume 1 Issue 1 Number 2. P. 13–22.

27. Іванов С. Оперативне планування виробництва: особливості та організація в сучасних умовах. *Банківська справа*, 2016. № 2. С. 25–33.

28. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. Київ.: Видавництво Ліра-К, 2014. 334 с.

29. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2005. 608 с.

30. Каткова Н. В., Воробйова І. А. Сучасні концепції оцінки ефективності діяльності підприємств – URL: <http://ev.nuos.edu.ua/>

31. Теорія менеджменту: конспект лекцій. URL:<http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t11/2.html>

32. Kaplan R.S., Norton D.P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts, 1996. P.322.

33. Гринько Т. В., Головка Д. Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб'єктів підприємництва. *Modern Economics*, 2018. № 11. С. 51–57.

34. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 2021. № 1 (23), т. 2. С. 94–98.

35. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 186–190.

36. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення

ефективності господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*, Ужгород, 2011. Вип. 32. С. 130-136.

37. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*, 2013. № 5. С. 231–237.

38. Хаджинова О. В., Курятник М. С. Теоретичні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств України. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, 2018. №18. С. 120–126.

39. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку. *Фінанси України*, 2020. № 3. С. 138–146.

40. Степаненко О. І. Аналітична оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*, 2016. №3. Т.21. С. 206–212.

41. Нестеренко В.Ю., Осьмірко І.В., Синиця Т.В. Актуальні аспекти аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*, 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.79>

42. Книшек О. О., Тарасенко Ю. О. Фінансовий аналіз діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економічний простір*, 2018. №139. С. 171–181.

43. Малахов В.А, Піскунов Р.О. Обліково-аналітичне забезпечення процесу оптимізації прибутку підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 2021. Вип. 4 (27), С. 167–175.

44. Григораш О. В., Терьошина Ю. О. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств України. *Бізнес інформ*. 2017. №11. С. 221–226.

45. Курмаєв П.Ю., Матрос О.М. Аналіз інноваційної діяльності підприємств та її обліково-аналітичне забезпечення. *Економіка. Фінанси*.

Право, 2015, № 10. С. 21–24.

46. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-emarketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainytendentsii.html>

47. Дем'яненко К. В. Аналіз ринку кондитерської продукції в Україні. URL: <https://articlekz.com/article/27872>

48. Інформаційно-аналітичний звіт про ринки кондитерських виробів. URL: <http://ufexpo.com.ua>

49. Нерпан М. Тенденції українського кондитерського ринку. URL: <https://pk.harchovyk.com/ukrayinskyj-kondyterskyj-rynok-zahopyly-try-monopolisty>

50. Разумова Г. В., Оскома О. В. Кондитерський ринок України: аналіз та перспективи розвитку: монографія, 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/tmafmsoid.ed-2.07>

51. Смаглюк А.А., Надточій А.О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. *Інтернаука*. 2020. № 2.

52. Тоболін О. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. Koloro. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-emarketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainytendentsii.html>

53. Загричанська А. В., Голюк В. Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. Актуальні проблеми економіки і управління. 2021. № 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703>

54. Савчук І. Аналіз діяльності головних гравців на ринку кондитерських виробів. Національний університет харчових технологій. С. 58-59. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22643/1/26.pdf>

55. Власенко О.П. Маркетингові технології ідентифікації профілю споживача на ринку кондитерських виробів. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/226/1/Vlasenko_O_The_marketing_technologies_identification_of_consumer.pdf

56. Офіційний сайт Державної митної служби URL:
<https://customs.gov.ua/>

57. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL:
<https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>

58. Система YouControl – онлайн-сервіс перевірки компаній. URL:
<https://youcontrol.com.ua/>

59. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». URL: <https://vdp-roshen.com.ua/ua/>

60. Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен». URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00418018>

61. Трофименко О.О., Золотопер М.А. Економіко-організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку в Україні. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2021. Вип. 24. С. 165–171.

62. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на 31.12.2021 рр.

Актив	Код	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	211388	217444
первісна вартість	1011	788263	770697
Знос	1012	576875	553253
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	207	0
Відстрочені податкові активи	1045	5096	5559
Усього за розділом I	1095	216691	223003
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	111388	127306
Виробничі запаси	1101	22074	32038
Незавершене виробництво	1102	7001	4524
Готова продукція	1103	82313	90744
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	154950	79223
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1076	5682
з бюджетом	1135	9871	13655
у тому числі з податку на прибуток	1136	272	2128
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	735	36
Гроші та їх еквіваленти	1165	32171	59579
Рахунки в банках	1167	32171	59579
Інші оборотні активи	1190	3425	2785
Усього за розділом II	1195	313616	288266
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1096	1096
Баланс	1300	531403	512365

Джерело: [59]

Продовж. Додатку А

Пасив	Код	На кінець звітної періоду	На початок звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	9359	9359
Резервний капітал	1415	4121	4121
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	403361	357166
Усього за розділом I	1495	416841	370646
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Короткострокові зобов'язання і забезпечення			
Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	1615	98398	84851
за розрахунками з бюджетом	1620	1040	924
за розрахунками зі страхування	1625	1076	925
За розрахунками з оплати праці	1630	4753	4301
за одержаними авансами	1635	5544	3611
Поточні забезпечення	1660	3549	3072
Інші поточні зобов'язання	1690	202	44035
Усього за розділом III	1695	114562	141719
Баланс	1900	531403	512365

Джерело: [59]

Продовж. Додатку А

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен»
за 2021 рік

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2107131	2124758
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2009000	2079418
Валовий: прибуток	2090	98131	45340
Інші операційні доходи	2120	17874	9769
Адміністративні витрати	2130	35510	33975
Витрати на збут	2150	19574	16769
Інші операційні витрати	2180	9508	17697
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	51413	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	13332
Інші фінансові доходи	2220	1503	22761
Інші доходи	2240	20	2
Фінансові витрати	2250	1366	22761
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	51570	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	13330
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5375	2347
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	46195	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	15677

Джерело: [59]

Додаток Б

Баланс ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» на 31.12.2020 рр.

Актив	Код	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	276136	217444
первісна вартість	1011	767229	770697
Знос	1012	491093	553253
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	7906	5559
Усього за розділом I	1095	284042	223003
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	130212	127306
Виробничі запаси	1101	20599	32038
Незавершене виробництво	1102	6942	4524
Готова продукція	1103	102671	90744
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	81782	79223
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1891	5682
з бюджетом	1135	22191	13655
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	117	36
Гроші та їх еквіваленти	1165	84541	59579
Інші оборотні активи	1190	1467	2785
Усього за розділом II	1195	322201	288266
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	953	1096
Баланс	1300	607196	512365
Пасив	Код	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9359	9359
Резервний капітал	1415	4121	4121
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	373050	357166
Усього за розділом I	1495	386530	370646
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Короткострокові зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	1660	3038	3072
Інші поточні зобов'язання	1690	134040	44035
Усього за розділом III	1695	220666	141719
Баланс	1900	607196	512365

Джерело: [59]