

54
25.08.2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

БЕЗУХ Діана Ярославівна
(студентка групи МО-61)

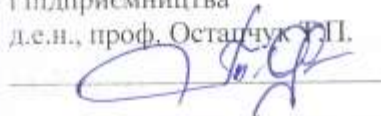


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 25.05.2021
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Орлова К. С.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Виговський В. Г.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2021

Анотація

Безух Д. Я. Управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь». – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2021.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління операційною діяльністю підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: операційна діяльність, управління, підприємство, ресурси, результати, витрати.

Аннотация

Безух Д. Я. Управление операционной деятельностью ЧАО «Оболонь». – Рукопись.

Бакалаврская квалификационная работа представлена на соискание степени высшего образования «бакалавр», отрасли знаний 07 «Управление и администрирование», специальности 073 «Менеджмент». – Государственный университет «Житомирская политехника», Житомир, 2021.

В бакалаврской квалификационной работе рассмотрены особенности управления операционной деятельностью предприятия и определены направления усовершенствования соответствующего процесса.

Ключевые слова: операционная деятельность, управление, предприятие, ресурсы, результаты, затраты.

Annotation

Bezukh D. Ya. Management of operational activity of PJSC “Obolon”. – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 “Management and administration” of specialty 073 “Management”. - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2021.

The bachelor's qualification work examines the peculiarities of enterprise's operational activity management and defines the ways of improvement of corresponding process.

Keywords: operational activity, management, enterprise, resources, results, costs.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління операційною діяльністю підприємства</i>	6
1.1. Сутність та роль управління операційною діяльністю підприємства...	6
1.2. Система управління операційною діяльністю підприємства	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства	22
1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління операційною діяльністю підприємства	32
Висновки до розділу 1.....	37
<i>Розділ 2. Аналіз системи управління операційної діяльністю ПрАТ «Оболонь»</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь»	45
2.3. Аналіз системи управління операційною діяльністю підприємства.....	50
2.4. Напрями удосконалення управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь».....	57
Висновки до розділу 2	63
<i>Висновки</i>	65
<i>Список використаних джерел</i>	68
<i>Додатки</i>	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ядром функціонування будь-якого підприємства виступає операційна діяльність, яка спрямована на забезпечення виробництва продукції або надання послуг. Водночас, управління операційною діяльністю є одним з ключових напрямів менеджменту підприємства.

Загострення конкурентної боротьби та ускладнення споживчих запитів обумовлюють необхідність пошуку нових методів та інструментів завоювання ринку, відтак, ефективна організація управління операційною діяльністю є запорукою досягнення стійкості та конкурентоспроможності функціонування підприємства в цілому.

У свою чергу, ефективне управління операційною діяльністю підприємства вимагає розуміння ключових його компонентів, факторів впливу, важелів, методів та інструментів, що можуть бути використані для досягнення цілей підприємства. Операційна діяльність об'єднує ресурси підприємства, необхідні для виготовлення продукції та / або надання послуг, витрати, що мають бути при цьому понесені, та результати, що отримуються внаслідок операційної діяльності. Таким чином, управління операційною діяльністю спрямоване на забезпечення залучення та ефективного використання ресурсів, раціональне формування витрат, що визначає важливість таких завдань з точки зору забезпечення функціонування підприємства.

Складність та важливість окресленого кола питань обумовили значний науковий інтерес у даній сфері. Зокрема, питанням управління операційною діяльністю присвячували свої наукові роботи такі дослідники як П. Белінський, М. А. Браташ, В. О. Василенко, М. А. Горбатюк, В. В. Гриненко, Т. П. Іванова, Г. І. Капінос, О. Короткевич, Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна, С. С. Ткачова та ін. Водночас, складність питань, пов'язаних із забезпечення раціонального управління операційною діяльністю обумовлює доцільність подальших досліджень у визначеній сфері.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань

бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь».

Завданнями бакалаврської кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність та роль управління операційною діяльністю підприємства;
- дослідити систему управління операційною діяльністю підприємства;
- встановити методичні засади оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління операційною діяльністю підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати систему управління операційною діяльністю підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь». **Предметом** дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління операційною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Методичну основу роботи складають загальнонаукові методи аналізу, порівняння, узагальнення, системний підхід тощо. Зокрема: системного методу пізнання (для дослідження робіт провідних вчених щодо поглядів на розвиток сутності категорій «операційна діяльність», «управління операційною діяльністю»); логічного узагальнення (для визначення сутності, критеріїв, принципів управління операційною діяльністю); економічного аналізу (для аналізу даних діяльності підприємства за декілька періодів); процесного підходу (для розробки основних процесів системи

управління операційною діяльністю); ідеалізації (для розробки пропозицій).

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 67 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць та 3 рисунки. Список використаних літературних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль управління операційною діяльністю підприємства

Основною метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є створення і виробництво конкурентоспроможних товарів і послуг. В умовах розвиненої ринкової економіки до основних факторів, що визначають конкурентоспроможність товарів і послуг, належать витрати, пов'язані з виготовленням продукції, своєчасністю постачання, швидкістю виконання замовлень на продукцію. Поліпшення конкуруючих пріоритетів і підвищення на цій основі конкурентоспроможності є основною метою господарської діяльності підприємств. Складовою господарської діяльності є операційна діяльність [10, с. 46].

Господарська діяльність для більшості промислових підприємств передовсім повинна базуватися на максимізації результативності операційної діяльності, що є найвагомішим та принципово важливим її видом, відповідає основній меті створення та функціонування. В економічній літературі, нормативних актах немає єдиного визначення поняття операційної діяльності. Загалом її пов'язують зі здійсненням операцій, процесів щодо реалізації стратегії підприємства, визначеної статутом під час його створення.

Поняття «операційна діяльність» розглядається у різних наукових підходах. Так, окремі науковці розглядають сутність операційної діяльності розглядають за допомогою її основних видів, кожний з яких має специфічну природу та вимагає особливих форм управління. Автори виділяють чотири види операційної діяльності, а саме: виробництво, поставки, транспортування та сервіс. Взаємозв'язок цих видів діяльності схематично подається як тетраедр операцій. Виробництво – це вид операційної діяльності, спрямований на

перетворення вхідних матеріалів у кінцеву продукцію та її реалізацію з метою задоволення певних потреб. Поставки – це діяльність, спрямована більше всього на передавання права власності на фізичний товар. Транспортування розглядається як діяльність, яка пов’язана, головним чином, з транспортним переміщенням фізичних товарів без зміни їх якостей. Сервіс – це діяльність, спрямована на зміни фізичного (медичні, перукарські послуги тощо) та/або інтелектуального (інформаційне обслуговування, освіта тощо) стану споживача [21, с. 32].

Поняття «операційна діяльність» у літературі з менеджменту визначається також за функціональним підходом. Науковці розглядають операційну діяльність як сукупність певних функцій. Також у складі операційної діяльності пропонують виділяти окрім операційної функції, ще функції маркетингу, фінансів, трудових ресурсів та інженерну функцію.

Операційна функція залежить від інженерної функції, яка забезпечує проектування нових видів продукції, виробничих потужностей і процесів. Інженерна функція одержує від виробництва відповідну інформацію з проблем, пов’язаних із конструкцією виробів, про можливості удосконалення виробів тощо. Маркетинг забезпечує надійний прогноз попиту і реальні замовлення клієнтів на «виходи» операційної системи; інформує виробництво про будь-які претензії споживачів з якості або термінів постачання продукції. З іншого боку, маркетинг залежить від виробництва в частині інформації про наявність продукції і можливості своєчасності її виготовлення для задоволення попиту споживачів [46, с. 22].

Операційна функція залежить від фінансової в сфері капіталів, необхідних для розширення потужностей і підтримки поточної роботи. Для надання капіталу в потрібний час і в необхідних обсягах, фінансова служба одержує від операційної функції інформацію про плани виробництва і розвитку. Важливими також є поточні докладні дані, щоб оплатити працю працівників, заплатити постачальникам, виставити рахунки споживачам, вести облік наявних матеріально-технічних запасів і фінансову звітність. Функція трудових ресурсів

несе відповідальність за добір, навчання кадрів для роботи в операційній системі. Операційна система, у свою чергу, інформує кадрову службу підприємства про потребу в робочій силі з уточненням, як кількості, так і кваліфікації потрібних робітників.

Деякі дослідники розглядають операційну діяльність як комплекс операційної функції, функцій фінансів та маркетингу. На думку авторів даного підходу, маркетинг визначає попит або формує замовлення на товар або сервіс. Виробництво створює товар. Фінанси визначають, наскільки оццадливо організація виробляє продукт, вчасно оплачує рахунки й одержує гроші. Наприклад, ресторани швидкого обслуговування здійснюють маркетинг шляхом просування своїх послуг на ринку за допомогою рекламних коштів; їх операційна функція включає виготовлення продукції, ремонт устаткування, проектування нових відділень, розвиток мережі постачань; фінанси включають плату постачальникам, заробітну плату працівникам, збір готівки, банківські платежі [35; 41].

Для більш детального розуміння сутності операційної діяльності, вважаємо за доцільне проаналізувати наукові підходи до тлумачення її змісту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності операційної діяльності

№	Автор(и)	Визначення
1	2	3
1.	Белінський П.	Операційна діяльність – це діяльність, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [5, с. 15].
2.	Василенко В. О.	Операційна діяльність – основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої воно створене [8, с. 29].
3.	Горбатюк М. А.	Операційна діяльність – діяльність підприємства, яка охоплює людські, матеріально-технічні, технологічні, інтелектуальні, інформаційні складові, що спрямовані на забезпечення цілей підприємства, враховуючи вимоги ринку, а також збирають і проводять операційні ресурси через технологічний процес, забезпечуючи на виході появу готового продукту, який задовольнить споживача (якісний товар), виробника (очікуваний прибуток), та повернення у виробництво нових імпульсів у вигляді зворотної інформації [10, с. 48]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
4.	Гриненко В. В., Браташ М. А.	Операційна діяльність – це діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги) [13, с. 41].
5.	Захаров В. А.	Операційна діяльність – як один із видів діяльності компанії, це діяльність по виробітку продукції та послуг [19, с. 400].
6.	Капінос Г. І.	Операційна діяльність - це діяльність, яка виконується в рамках операційної системи з метою створення користі методом перебудови входів (ресурсів всіх видів) у виходи (готові продукти і послуги) [21, с. 31].
7.	Короткевич О.	Операційна діяльність – це основна діяльність, яка пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу [24, с. 62].
8.	НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Операційна діяльність – основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [29].
9.	Омельяненко Т. В., Осокіна А. В.	Операційна діяльність – цілеспрямована діяльність зі створення будь-якої корисності (будь-яких матеріальних і нематеріальних благ). Охоплює і виробництво матеріальної продукції, і надання послуг, і виконання будь-яких інших робіт у будь-якій сфері діяльності [30, с.6].
10.	Ткачова С.С., Іванова Т. П.	Операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства, заради здійснення якої воно створене [46, с. 84]

Таким чином, узагальнюючи наукові підходи до тлумачення сутності досліджуваного поняття, можемо сформулювати власне його розуміння: операційна діяльність – це процес діяльності по створенню продукції чи надання послуг з метою отримання прибутку.

Операційна діяльність характеризується певними економічними показниками, такими як [41, с. 137]:

- чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг;
- собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг;
- валовий прибуток від операційної діяльності;
- інші операційні та комерційні витрати;
- прибуток від операційної діяльності.

Отже, операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства, заради здійснення якої воно створене. Залежно від особливостей операційної діяльності формується склад основних ресурсів та результатів підприємства.

Ключові елементи операційної діяльності підприємства відображено на рис. 1.1.

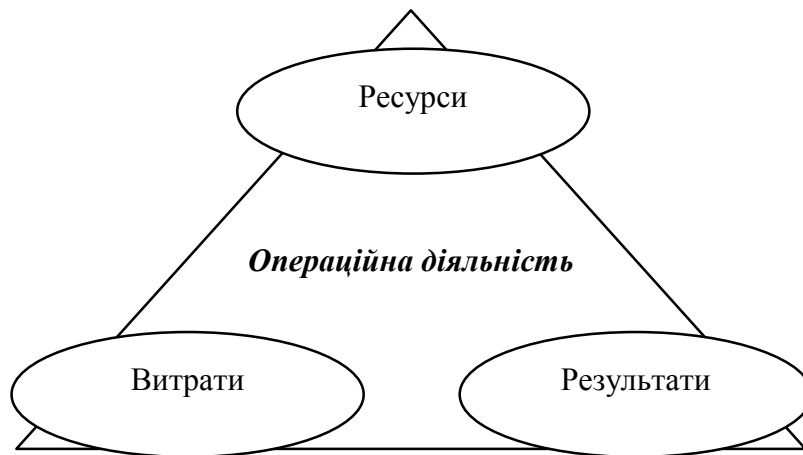


Рис. 1.1. Елементи операційної діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором

Розглянемо більш детально визначені елементи операційної діяльності.

Ресурси – це керовані чинники виробництва, що володіють вартісними властивостями і перетворюючими можливостями, необхідні для забезпечення функціонування і розвитку виробничих процесів з метою досягнення запланованих результатів. До складу операційної системи будь-якого рівня ієрархії (підприємство, цех, дільниця, робоче місце) включають такі ресурси:

- технічні: виробниче обладнання, інвентар, інструмент тощо;
- технологічні: гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки;
- кадрові: кількісний, кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх здатність пристосуватися до змін, цілей виробничої системи;
- просторові: площа виробничих приміщень, території підприємства, комунікацій, можливості їх розширення;
- організаційної структури системи управління: характер і гнучкість управляючої системи, швидкість проходження управляючих дій (впливу) тощо;

- інформаційні: характер інформації про саму виробничу систему і зовнішнє середовище, можливість її розширення і підвищення достовірності;
- фінансові: стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо [30, с. 32].

Формування ресурсів належного кількісного та якісного складу, а також їх ефективне використання є запорукою забезпечення ефективності операційної діяльності.

Наступним елементом операційної діяльності є операційні витрати.

Операційні витрати – це витрати, пов'язані з операційною діяльністю підприємства, що включають собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати. При цьому важливим методичним питанням об'єктивності розрахунків є поділ операційних витрат на змінні та постійні [47].

Класифікацію операційних витрат здійснюють за двома основними ознаками:

- за економічним характером витрат (економічними елементами);
- за порядком віднесення на собівартість продукції (товарів, робіт, послуг).

Для цілей визначення витрат на виробництво і реалізацію загального обсягу випуску продукції й аналізу структури усі витрати групуються за ступенем їхньої економічної однорідності (економічними елементами). Документ, у якому здійснюється таке групування, називається кошторисом витрат на виробництво (кошторисом виробництва) [32, с. 76-78].

При класифікації витрат за економічними елементами виділяють:

- матеріальні витрати – витрати на оплату сировини, основних і допоміжних матеріалів, комплектуючих, палива, електроенергії (за винятком витрат на придбання необоротних активів, які підлягають амортизації);
- витрати на оплату праці – до складу витрат підприємства включають всю нараховану заробітну плату (в тому числі матеріальну допомогу, виплати в негрошовій формі), як штатному персоналу, так і сумісникам;
- відрахування на соціальні заходи за ставками (нормами), встановленими

у відсотках до витрат на оплату праці;

– амортизаційні відрахування – нарахована згідно до встановленого порядку сума амортизації основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів;

– інші витрати – витрати на відрядження, рекламу, послуги зв'язку, розрахунково-касове обслуговування тощо.

При класифікації за порядком віднесення на собівартість всі операційні витрати підприємства розподіляються на:

– собівартість продукції (до їх складу включають виробничі витрати, як прямі, так і непрямі, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробництвом);

– витрати, які не включають до собівартості продукції, а саме: а) адміністративні витрати; б) витрати на збут; в) інші операційні витрати [32, с. 76-78].

Останнім з ключових елементів, що визначають операційну діяльність, є її результати. До основних результатів операційної діяльності відносяться чистий дохід, валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності.

Чистий дохід (виручку) від реалізації продукції, робіт і послуг визначають вирахуванням з доходу (виручки) від реалізації продукції відповідних податків, зборів, знижок тощо (податок на додану вартість, акцизний збір, інші збори або податки з обороту, інші вирахування з доходу – знижки, повернення продукції тощо).

Валовий прибуток (збиток) розраховують як різницю між чистим доходом (виручкою) від реалізації продукції (послуг) і собівартістю реалізованої продукції.

Фінансовий результат від операційної діяльності, тобто прибуток (збиток), визначають відрахуванням із валового прибутку адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат [41, с. 138].

Розрахунок прибутку від операційної діяльності здійснюється наступним чином:

$$П_{\text{опер.}} = П_{\text{вал.}} + Д_{\text{інш.опер.}} - В_{\text{адм}} - В_{\text{зб}} - В_{\text{інш.опер.}} \quad (1.1)$$

де $D_{\text{інш.опер}}$ – інші операційні доходи; $V_{\text{адм}}$ – адміністративні витрати; $V_{\text{зб}}$ – витрати на збут продукції; $V_{\text{інш.опер}}$ – інші операційні витрати [39, с. 242].

В процесі операційної діяльності споживається значний обсяг живої праці, таким чином, операційна діяльність займає вагове місце у будь-якому підприємстві в таких процесах, як випуск продукції і надання послуг. У системі, що утворена на базі вертикального і горизонтального поділу праці, сполучення в часі і просторі предметів, засобів і самої праці, і відбувається наглядний процес дії операційної функції. Якщо казати більше детально, то реалізується множина дій з обробки ресурсів, які одержуються із зовнішнього середовища, і згодом в зовнішнє середовище видаються результати діяльності.

1.2. Система управління операційною діяльністю підприємства

Операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства. А отже, управління операційною діяльністю є пріоритетним напрямом роботи для менеджменту підприємства.

Система управління операційною діяльністю являє собою сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, що забезпечують за їх скоординованої взаємодії реалізацію підрозділами операційної системи організації поставлених перед ними цілей [30, с. 33].

Основними елементами системи управління операційною діяльністю є об'єкт, суб'єкти, мета, цілі, принципи, функції, методи (рис. 1.2).

Об'єктом управління операційною діяльністю є операційна система організації загалом та сукупність процесів, що відбуваються в ній. Такими процесами є:

- процеси, що входять до складу операційної функції організації (основні операційні процеси);
- процеси забезпечення усталеного функціонування операційної системи

(обслуговувальні та допоміжні операційні процеси);

– процеси перетворень і розвитку операційної системи.

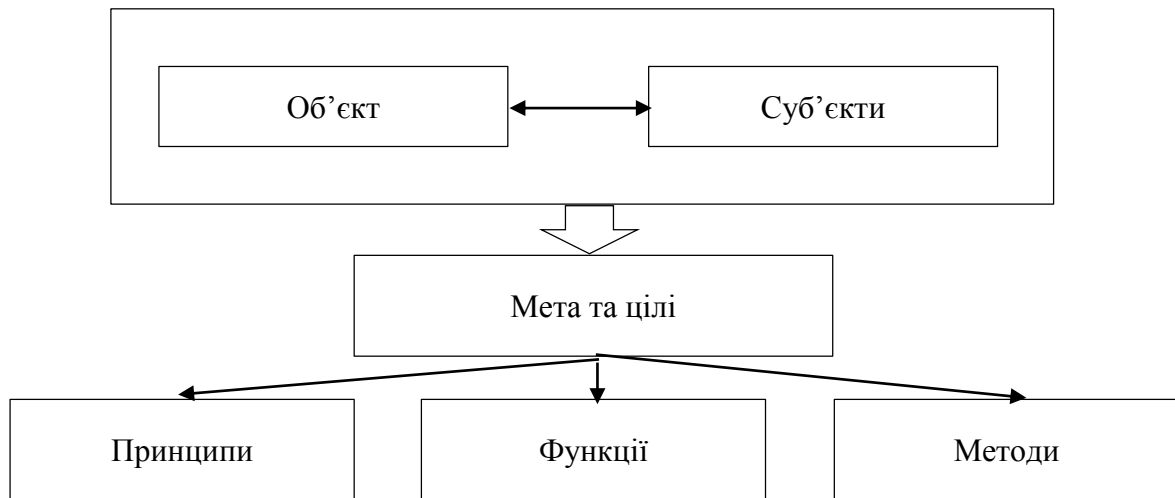


Рис. 1.2. Компоненти системи управління операційною діяльністю підприємства

Джерело: сформовано автором

Суб'єктами управління операційною діяльністю є певне коло осіб, які реалізують його (управління) цілі. До них належать:

– вищий управлінський персонал організації (директор, заступник директора з виробництва, керівники окремих підрозділів, що мають відношення до операційної діяльності), який є відповідальним за прийняття стратегічних рішень у сфері операційної діяльності;

– менеджери середніх щаблів управління, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів зі створення та перетворень операційної системи;

– лінійні менеджери підрозділів операційної системи організації, які є відповідальними за розроблення й ефективну реалізацію поточних планів операційної діяльності та планів дій з підтримки стабільного функціонування операційної системи;

– фахівці консалтингових фірм, які залучаються організацією на платній основі для розроблення та реалізації планів з підтримки стабільного функціонування операційної системи та її розвитку [30, с. 31].

Мета управління операційною діяльністю полягає в забезпеченні досягнення цілей організації, визначених у сфері операцій, шляхом планування,

організовування та координування, мотивування й регулювання підготовки, перебігу та результатів операційної діяльності з мінімальними витратами часу, ресурсів і коштів, максимальним рівнем якості та найменшими незручностями для працівників

Цілями управління операційною діяльністю є:

- забезпечення стабільної роботи операційної системи з виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг у запланованих обсягах у визначені терміни належного рівня якості при максимальній продуктивності з підтриманням оптимального рівня гнучкості операційної системи, що є гарантією її придатності до оновлення та розвитку;

- ініціювання та підтримування змін елементів, процесів, параметрів, структури операційної системи задля переведення її на якісно нові рівні функціонування з мінімальними витратами ресурсів та часу на основі поєднання зовнішніх сприятливих можливостей і внутрішніх ресурсів організації [30, с. 32].

Функції управління операційною діяльністю:

- цілевстановлення – виходячи із загальних цілей підприємства операційні менеджери визначають цілі та завдання операційної діяльності;

- планування – менеджери розробляють програми, політики, процедури, які допомагатимуть досягти поставлених у сфері операційної діяльності цілей, зокрема здійснюють формування планів операційної

- діяльності, планують потреби та терміни надходження необхідних ресурсів, займаються розробленням програм упровадження у виробництво нових продуктів, виробничих технологій, методів організації операційної діяльності тощо;

- організовування та координування – функція «організовування» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріально-технічних, трудових, просторових, енергетичних, інформаційних та інших ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість (тобто здійснюється координування) дій операційних

підрозділів та окремих фахівців у реалізації прийнятих планів;

– мотивування – менеджери управляють людьми та стимулюють персонал операційної системи організації до якісного й ефективного виконання поставлених завдань. Ця функція ґрунтується на використанні мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів трудової активності й забезпечує вплив на виробничий колектив у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного тиску, колективних та особистих заохочувальних засобів тощо;

– контролювання та регулювання – менеджери визначають стандарти виконання, проводять нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня виконання поставленим вимогам, здійснюють регулювання процесу, необхідне для того, аби реалізація планів була успішною, а завдання, поставлені перед операційною системою підприємства, вирішувались якісно і вчасно. Контролювання передбачає розроблення стандартів для контролю у вигляді чіткої системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів і програм або їх окремих елементів [19, с. 402].

Практичне втілення функцій управління операційною діяльністю здійснюється через систему методів.

Методи управління – це способи впливу на працівників і виробничі колективи в цілому, що забезпечують координування їхньої діяльності в процесі досягнення поставлених цілей.

Організаційні методи управління – реалізуються до початку самої діяльності; за ними формуються необхідні для неї умови, тобто вони є пасивними, створюючи базу для трьох інших груп – активних методів. Їх сутність визначається тим, що перш ніж будь-яка діяльність здійснюватиметься, вона має бути правильно організованою: спроектована, спрямована, урегульована, внормована, забезпечена необхідними інструкціями, що фіксують правила поведінки працівників у стандартних ситуаціях, тощо.

Адміністративні методи – ґрунтовані на прямому підпорядкуванні

колективів нижчих ланок виробництва вищим і виявляються в різноманітних розпорядчих формах: постановах, наказах, розпорядженнях, інструкціях, положеннях. Сутність їх полягає у відкритому примушуванні працівників до тієї чи тієї діяльності. На практиці вони реалізуються у вигляді конкретних безваріантних завдань, які припускають мінімальну самостійність виконавця, у результаті чого всю відповідальність за майбутні результати бере на себе керівник через свої розпорядження [21, с. 74].

Економічні методи – сутність їх полягає у використанні об'єктивних економічних законів, товарно-грошових відносин та їх економічних категорій для опосередкованого впливу на працівників операційної системи організації, для досягнення матеріальної зацікавленості в набутті максимальних результатів з мінімальними витратами. В основі цих методів лежить економічна зацікавленість працівника в результатах своєї праці; ініціатива є вигідною не лише для організації, а й для працівника, оскільки своєчасне та якісне виконання завдань винагороджується передусім грошовими виплатами.

Соціально-психологічні методи – зводяться до формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, що зумовлює більшу віддачу під час виконання завдань за рахунок поліпшення настрою людей. Також вони включають виявлення та розвиток індивідуальних можливостей кожного працівника, що забезпечує максимальну самореалізацію особистості в операційному процесі [21, с. 75].

Управління операційною діяльністю ґрунтується на принципах:

- науковості, який передбачає застосування науково обґрунтованих методів управління;
- динамічності, тобто постійне врахування змін зовнішнього середовища функціонування підприємства в процесі прийняття рішень;
- системності, що передбачає усвідомлення цілісності та взаємопов'язаності окремих елементів підприємства, взаємопов'язаності та обумовленості рішень щодо операційної діяльності;
- економічності, що потребує забезпечення більшого ефекту від реалізації

рішення порівняно з витратами на їх реалізацію;

- синергії – врахування можливості одержання додаткового ефекту від комбінації окремих напрямів операційної діяльності, рішень щодо її розвитку та вдосконалення;

- орієнтації на стадію життєвого циклу, який полягає у можливості і необхідності диференціації цілей та методів управління відповідно до стадії життєвого циклу підприємства [13, с. 25].

Одним з важливих напрямів управління операційною діяльністю підприємства є управління її ефективністю.

Узагальнення та розвиток наявних підходів до розуміння поняття «управління ефективністю» дозволило науковцям виокремити такі його сутнісні характеристики:

- з позицій системного підходу – це управління являє собою систему спеціальних принципів і методів, реалізація яких дозволяє вдосконалювати операційну діяльність підприємства;

- це процес покращення результатів операційної діяльності, що здійснюється на постійній і систематичній основі;

- це циклічний процес, що охоплює стандартні функції управління: планування, організацію, координацію, регулювання та контроль параметрів і результатів операційної діяльності;

- це процес, який в сучасних умовах ґрунтується на постійному навчанні організації [33, с. 47];

- це система, що інтегрована в загальну систему менеджменту й узгоджена з її основними організаційними параметрами, потребує залучення широкого кола персоналу і може будуватись на основі проектного підходу;

- це поліфункціональний процес, що охоплює різні функціональні напрями управління, з огляду на те, що він передбачає управління усіма видами ресурсів, що використовуються в операційній діяльності; всіма бізнес-процесами операційної діяльності;

- це багаторівневий процес, що здійснюється за трьома контурами

управління: стратегічним, поточним, оперативним;

– це процес, що передбачає узгодження економічних інтересів різних стейкхолдерів, формування та розвиток відносин з ними [33, с. 48].

Таким чином, управління ефективністю операційної діяльності можна визначити як поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами.

Мета управління ефективністю операційної діяльності підприємства підпорядковується його цільовій функції – максимізації вартості підприємства. З огляду на те, що ринкова вартість обумовлюється обсягами майбутнього вільного грошового потоку, суттєва частка якого формується саме результатами операційної діяльності, можна визначити локальну мету управління ефективністю операційної діяльності – підвищення (максимізацію) її рівня, що проявляється у зростанні показника скоригованого операційного прибутку до відшкодування фінансових витрат та амортизації (СОПФА). Зазначений показник оцінюється за таким алгоритмом:

$$\text{СОПФВА} = \text{ОП} \times (1 - \text{Сп}) + \text{А}, \quad (1.2)$$

де ОП – операційний прибуток (фінансовий результат від операційної діяльності у ф.№ 2); Сп – ставка податку на прибуток; А – амортизація необоротних активів.

Важливими об'єктами управління ефективністю операційної діяльності виступають потенціал операційної діяльності та конкурентоспроможність підприємства; якість продукції; ресурси підприємства; результати операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами. Відповідно до них визначено і функціональні напрями управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Поліфункціональність і різноконтурність процесу управління ефективністю операційної діяльності обумовлює широку номенклатуру застосовуваних методів і підходів, які в узагальненому вигляді можна диференціювати за рівнями управління. Важливим аспектом формування системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства є

розроблення структурно-логічної схеми етапів управління [21].

Послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності доцільно звести до наступного.

1 етап. На першому етапі управління здійснюється стратегічний аналіз, в межах якого ідентифікуються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку операційної діяльності підприємства, оцінюється позиція підприємства на ринку відносно конкурентів, її основні конкурентні переваги у сфері операційної діяльності. Цей етап загалом дозволяє оцінити операційну стратегію підприємства, її ефективність, відповідність умовам функціонування та цільовим орієнтирам розвитку. В межах цього етапу може бути використаний широкий діапазон методів стратегічного фінансового аналізу.

2 етап. Наступний етап передбачає формування операційної стратегії, яка суттєво залежить від стадії життєвого циклу, ситуації на ринку й інших численних факторів. В межах цього етапу формуються стратегічні операційні цілі, які конкретизуються у стратегічних операційних показниках діяльності, які можна систематизувати за допомогою різних інструментів: збалансованої системи показників (BSC), моделі Мейсела, методу «бортової панелі» (Tableau de bord), піраміди ефективності К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса та ін. Обґрунтовані в операційній стратегії цільові показники порівнюються з потенціалом операційної діяльності: якщо потенціал підприємства цілком дозволяє реалізувати стратегію, вона приймається і відбувається розроблення на основі результатів оперативного аналізу завдань по реалізації операційної стратегії, які формалізуються у поточному плані операційної діяльності [41].

3 етап. Якщо досягнення поставлених цілей не забезпечується наявним потенціалом, ініціюються зміни щодо вдосконалення операційної діяльності та формування програм її розвитку, зокрема: розвитку операційних активів, персоналу, бізнес-процесів операційної діяльності, переглядаються та оновлюються програми лояльності клієнтів, якості. Ці процеси становлять третій етап управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

4 етап. Четвертий етап управління передбачає проведення оперативного

аналізу стану та ефективності операційної діяльності підприємства, результати якого підтримують процес розроблення планів поточного й оперативного рівнів. У межах такого аналізу діагностуються вартість окремих процесів операційної діяльності, особливості відносин з окремими покупцями та постачальниками, які можуть бути вдосконалені в майбутньому. За результатами такого аналізу виявляються резерви покращення операційної діяльності, які враховуються при формуванні завдань щодо реалізації обраної операційної стратегії [41, с. 138].

5 етап. На п'ятому етапі всі ці завдання формалізуються в поточному плані операційної діяльності підприємства.

6 етап. На шостому етапі управління відбувається конкретизація і деталізація завдань операційної діяльності, які оформлюються у вигляді оперативних бюджетів. Їх число та перелік визначається обсягами, видами та напрямками операційної діяльності, особливостями ресурсного потенціалу підприємства тощо.

7 етап. Сьомий етап пов'язаний з безпосередньою реалізацією процесів операційної діяльності та заходів щодо її вдосконалення. Його результативність визначається якістю виконання попередніх етапів управління – з одного боку, та наявним потенціалом операційної діяльності – з іншого [41, с. 139].

8 етап. Восьмий етап управління безпосередньо пов'язаний з моніторингом стану й ефективності операційної діяльності, тобто постійним відслідковуванням параметрів операційної діяльності за всіма аспектами: ресурси, процеси, відносини зі стейкхолдерами. Система моніторингу операційної діяльності передбачає спостереження за показниками різного рівня управління: стратегічного, поточного, оперативного, для кожного з яких диференціюється їх перелік і частота фіксації результатів спостереження. Зазвичай остання узгоджується з часовим горизонтом планування показників. Так, стратегічні показники оцінюються за підсумками року, поточні – щоквартально, оперативні – за підсумками місяця, декади або тижня. Результатом моніторингу є звіт, в якому зафіксовано відхилення фактичного показника від планового з поясненням причин і відповідального.

9 етап. На стадії контролю здійснюється оцінка характеру та масштабів виявлених відхилень, і приймаються рішення щодо їх усунення чи ініціації інших заходів [41, с. 140].

Система управління операційною діяльністю являє собою сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, що забезпечують за їх скоординованої взаємодії реалізацію підрозділами операційної системи організації поставлених перед ними цілей. Основними елементами системи управління операційною діяльністю є об'єкт, суб'єкти, мета, цілі, принципи, функції, методи. Об'єктом управління операційною діяльністю є операційна система організації загалом та сукупність процесів, що відбуваються в ній.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства

Важливим елементом будь-якої системи управління є оцінка ефективності управлінських заходів.

У вітчизняній науковій літературі існують різні методичні підходи до оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємств. Так, науковці запропонували «багатокутник ефективності підприємства» – комплексний підхід до оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства з використанням інтегральних показників, що об'єднують десятки показників за вісьмома напрямками, а саме показники: економічної ефективності виробництва; ефективності використання праці; ефективності використання основних виробничих засобів; ефективності використання матеріальних ресурсів; ефективності використання фінансових коштів; якості продукції; фінансово-економічні; ефективності використання активів [33, с. 48].

Інший підхід полягає у дослідженні ефективності діяльності підприємства за допомогою показників рентабельності. Утім, виходячи з важливості соціальної функції підприємств малого та середнього бізнесу, а також із необхідності максимізації не тільки прибутку, а й добробуту працівників

підприємства, використання лише показників рентабельності для оцінки ефективності діяльності є недостатнім та недоцільним.

Визначаючи підходи до оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства, слід відзначити класифікацію:

- функціональний, за якого оцінюється ефективність окремих функціональних напрямів діяльності підприємств, наприклад, логістичної, інноваційної, маркетингової тощо;
- факторний, за якого діяльність підприємства оцінюється за ефективністю використання тих або інших факторів виробництва, наприклад, праці, капіталу, інвестицій, енергії тощо;
- процесний, за якого оцінюється ефективність окремих процесів або підрозділів підприємства, наприклад, ефективність металообробки, ефективність автоматизації виробництва тощо;
- комплексний, за якого різні аспекти діяльності підприємства оцінюються разом за допомогою складної системи показників, наприклад, ліквідність, ділова активність, фінансова ефективність тощо [26, с. 98].

Кожен із підходів має свої переваги та недоліки. Перші три з них є одномірними та дають можливість оцінити ефективність лише за окремими аспектами (факторами, підрозділами, процесами) діяльності підприємства. Вони не дають змоги зробити загальну оцінку ефективності діяльності підприємства як бізнесової системи. Четвертий із них є багатоаспектним та багатокритеріальним, але вони часто запроваджують безліч критеріїв, які є важко інтерпретованими, носять суперечливий характер та є недоречними для використання.

Оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства можна здійснювати згідно такої послідовності:

На першій стадії збираються дані про економічну діяльність підприємства, що досліджується, за два роки, а саме: річні розміри прибутку до оподаткування; річні розміри фонду оплати праці; річні відрахування до соціальних фондів; річні розміри доходу від реалізації продукції (послуг, робіт); річні дані про

амортизацію, матеріальні витрати та інші операційні витрати підприємства. Потім збираються дані за останній рік про діяльність підприємств галузі (ринку), в якій працює підприємство, що досліджується, а саме: прибуток до оподаткування; фонд оплати праці; відрахування до соціальних фондів; дохід від реалізації продукції (послуг, робіт); амортизація, матеріальні витрати та інші операційні витрати підприємства [26, с. 99].

Друга стадія містить етапи внутрішньої оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства, що досліджується, за допомогою системи оцінки. Тут розраховуються ключові показники, а саме:

- 1) абсолютна додана вартість;
- 2) темпи зростання доданої вартості;
- 3) абсолютна ефективність діяльності підприємства;
- 4) темпи зростання ефективності діяльності підприємства.

На цій стадії за результатами розрахунків отримують абсолютні та відносні значення показників ефективності діяльності підприємства, що досліджується, та їх темпів зростання. Наприкінці цієї стадії можна зробити перші попередні висновки щодо ефективності діяльності підприємства та її зміни за останній рік [26, с. 99].

На третій стадії здійснюється оцінка відносної ефективності підприємства. За результатами третьої стадії проводиться аналіз отриманих результатів оцінки ефективності, робляться відповідні висновки щодо можливих шляхів розвитку підприємства та приймаються управлінські рішення щодо поліпшення ефективності діяльності досліджуваного підприємства. Зокрема, рішення можуть стосуватися: усунення слабких місць на підприємстві, що призводять до зростання витрат ресурсів; усунення непродуктивних утрат робочого часу; заміни, оновлення чи вдосконалення технологій виробництва або окремих його етапів; заміни, оновлення чи вдосконалення існуючої маркетингової, логістичної та іншої політики підприємства; перегляду конкурентної стратегії підприємства, наприклад, її переорієнтацію на наступальну стратегію або стратегію зростання за допомогою придбань; здійснення бенчмаркінгу ефективності, тобто

переймання досвіду підприємства-еталона, якого було виявлено на останньому етапі третьої стадії методичного підходу, з повним або частковим копіюванням технологій та методів управління. Після їх виконання традиційно відбувається контроль виконання та повторення оцінки ефективності діяльності підприємства за запропонованим методичним підходом. Циклічність запропонованого методичного підходу забезпечує сталість процесу поліпшення ефективності діяльності підприємства за трьома основними аспектами (абсолютним, відносним та динамічним). Цей процес лежить в основі управління ефективністю діяльності підприємства [26, с. 100].

В цілому, критерії оцінки ефективності управління операційною діяльністю можна звести до трьох груп:

1. Результати та витрати операційної діяльності (чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності).
2. Показники ефективності використання ресурсів (за групами ресурсів).
3. Показники ефективності операційної діяльності в цілому (показники рентабельності) [41].

Розглянемо більш детально показники другої та третьої групи.

Для оцінювання ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства формується відповідна система показників. До ключових показників належать: матеріаломісткість, матеріаловіддача, питома вага матеріальних ресурсів у собівартості продукції, співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат, оборотність матеріальних запасів. Зазначені індикатори характеризують співвідношення матеріальних витрат підприємства та основних його економічних показників, таких як чистий дохід, собівартість, обсяг виготовленої продукції тощо.

Показники оцінювання технічних ресурсів можна поділити на три ключові групи:

- показники стану: коефіцієнти придатності та зносу;
- показники руху: коефіцієнти оновлення, вибуття, приросту;

– показники ефективності використання: фондovіддача, фондомісткість, фондоозброєність, віддача амортизаційних відрахувань, питома вага амортизаційних відрахувань у структурі операційних витрат, рентабельність основних засобів тощо [55].

Показники стану технічних ресурсів суб'єкта бізнесу визначають поточний стан та рівень придатності до використання основних засобів. До ключових показників стану відносяться:

1. Структура основних засобів – відображає співвідношення між окремими групами основних засобів у загальній їх вартості.

2. Співвідношення між активною та пасивною частинами основних засобів.

3. Коефіцієнт зносу – характеризує рівень спрацювання основних засобів та визначається за формулою:

$$K_{\text{зн}} = \frac{\text{Знос}}{\text{Первісна вартість ОЗ}}, \quad (1.3)$$

де Знос – загальна сума амортизаційних відрахувань за усі роки експлуатації; ОЗ – основні засоби.

4. Коефіцієнт придатності є взаємопов'язаним з коефіцієнтом зносу та визначається за формулою:

$$K_{\text{прид}} = \frac{\text{Первісна вартість ОЗ} - \text{Знос}}{\text{Первісна вартість ОЗ}} \quad (1.4)$$

5. Співвідношення між введеним в експлуатацію та сукупним обладнанням підприємства – визначає частку обладнання, що фактично використовується у виробничому процесі [31, с. 200-201].

Показники руху технічних ресурсів відображають зміни у розмірі та структурі основних засобів. До основних показників руху основних засобів відносяться:

1. Коефіцієнт оновлення основних засобів відображає частку введених в експлуатацію основних засобів у загальній їх вартості та визначається за формулою:

$$K_{\text{он}} = \frac{\text{Вартість ОЗ, введених в експлуатацію}}{\text{Первісна вартість ОЗ на кінець року}} \quad (1.5)$$

2. Коефіцієнт вибуття основних засобів визначає частку виведених з експлуатації основних засобів у загальній їх вартості. Визначається за формулою:

$$K_{\text{виб}} = \frac{\text{Вартість ОЗ, виведених з експлуатації}}{\text{Первісна вартість ОЗ на початок року}} \quad (1.6)$$

3. Коефіцієнт приросту основних засобів характеризує динаміку загальної вартості основних засобів та розраховується за формулою:

$$K_{\text{прир}} = \frac{\text{Вартість ОЗ, введ. в експл.} - \text{Вартість ОЗ, вивед.з експл.}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}} \quad (1.7)$$

Показники ефективності використання технічних ресурсів відображають рівень доходності та прибутковості використання основних засобів суб'єкта бізнесу. Основні показники даної групи включають наступні:

1. Фондовіддача – основний показник ефективності використання основних засобів, що визначає міру їх доходності. Визначається за формулою:

$$\Phi В = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}} \quad (1.8)$$

2. Фондомісткість – обернений до фондовіддачі показник, що визначає необхідний обсяг залучення основних засобів для формування 1 грн. чистого доходу. Розраховується наступним чином:

$$\Phi М = \frac{\text{Середньорічна вартість ОЗ}}{\text{Чистий дохід}} \quad (1.9)$$

Фондомісткість має позитивну тенденцію до зменшення [31, с. 202].

3. Фондоозброєність – показник, що характеризує забезпеченість персоналу підприємства основними засобами. Розраховується як:

$$\Phi ОЗ = \frac{\text{Середньорічна вартість ОЗ}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.10)$$

4. Рентабельність основних засобів характеризує рівень прибутковості їх використання. Визначається як:

$$P_{\text{оз}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}} * 100\% \quad (1.11)$$

Для оцінки значень коефіцієнта використання виробничої потужності використовується критерій 1. Чим більше показник наближений до 1, тим

ефективніше підприємство використовує наявні основні засоби.

Матеріальні ресурси характеризуються показниками стану, руху та ефективності використання.

До показників стану відносяться:

1. Структура матеріальних ресурсів – відображає питому вагу кожного з елементів матеріальних ресурсів у загальній їх вартості.

2. Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами характеризує співвідношення між фактично наявним обсягом матеріальних ресурсів та потребою в них:

$$K_{змр} = \frac{\text{Фактично наявні матеріальні ресурси}}{\text{Планова потреба у матеріальних ресурсах}} \quad (1.12)$$

Для оцінки значень коефіцієнта забезпечення матеріальними ресурсами використовується критерій 1. Чим більше показник наближений до 1, тим ефективніше суб'єкт бізнесу формує матеріальні ресурси [31, с. 203-204].

Показники руху матеріальних ресурсів суб'єкта бізнесу включають наступні:

1. Норма запасу – визначає необхідний обсяг матеріальних ресурсів, який зберігається на складах для забезпечення безперебійності виробничих процесів.

2. Кількість поставок на рік визначає періодичність замовлення матеріальних ресурсів.

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів включають:

1. Матеріаловіддача характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства та визначається співвідношенням між чистим доходом підприємства та його матеріальними витратами:

$$MB = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Матеріальні витрати}} \quad (1.13)$$

Для матеріаловіддачі не встановлено нормативного значення, адже у різних галузях економіки показник варіюватиме. Водночас, доцільним є дослідження показника у динаміці з точки зору тенденцій його зміни. Позитивним є зростання показника [31, с. 204-205].

2. Матеріаломісткість є зворотнім показником до матеріаловіддачі та

визначається за формулою:

$$MM = \frac{\text{Матеріальні витрати}}{\text{Чистий дохід}} \quad (1.14)$$

Позитивною тенденцією матеріаломісткості є тенденція до зниження. У контексті існуючих тенденцій до дематеріалізації економіки, зниження матеріаломісткості бізнес-діяльності є важливим резервом підвищення її ефективності.

3. Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів визначає частку їх корисного споживання та визначається наступним чином:

$$K_{BM} = \frac{\text{Вага готового виробу}}{\text{Витрати матеріальних ресурсів на виріб}} \quad (1.15)$$

Для оцінки значень коефіцієнта використання матеріальних ресурсів використовується критерій 1. Чим більше показник наближений до 1, тим ефективніше суб'єкт бізнесу використовує матеріальні ресурси.

4. Частка відходів є показником, пов'язаним з коефіцієнтом використання матеріальних ресурсів та визначає питому вагу відходів у загальній кількості (або вартості) витрат матеріальних ресурсів.

5. Коефіцієнт оборотності матеріальних ресурсів визначає міру їх доходності. Визначається за формулою:

$$K_{OB\ MP} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість МР}}, \quad (1.16)$$

де МР – матеріальні ресурси [31, с. 205].

Для даного показника не встановлено нормативного значення, адже у різних галузях економіки показник варіюватиме. Доцільним є дослідження показника у динаміці з точки зору тенденцій його зміни. Позитивним є зростання показника.

6. Рентабельність матеріальних ресурсів – характеризує прибутковість використання матеріальних ресурсів. Визначається за формулою:

$$P_{MP} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість МР}} * 100\% \quad (1.17)$$

Нормативним значенням показника є більше 0, позитивна тенденція до зростання.

Показники стану трудових ресурсів є наступними:

1. Середньооблікова чисельність персоналу – визначає середню кількість працівників суб'єкта бізнесу за досліджуваний період. Місячна середньооблікова чисельність працівників визначається шляхом додавання чисельності працівників за кожен календарний день місяця (включно зі святковими та вихідними) та діленням отриманої суми на кількість днів у місяці. Річна середньооблікова чисельність розраховується як сума середньооблікової чисельності працівників за кожен місяць року, яка ділиться на 12 [31, с. 206].

2. Рівень кваліфікації визначає відповідність складності робіт рівню здібностей персоналу. Розраховується за формулою:

$$PK = \frac{\text{Середній тарифний розряд робітників}}{\text{Середній тарифний розряд робіт}} \quad (1.18)$$

Оптимальним значенням показника є 1. Значення показника нижче 1 свідчить про невідповідність кваліфікації робітників складності виконуваних робіт, тобто дає підстави припускати неякісне їх виконання. Значення більше 1 свідчить про неповне використання здібностей та можливостей виробничого персоналу.

3. Баланс робочого часу характеризує особливості використання робочого часу працівників з урахуванням технічних перерв, перерв на відпочинок та простоїв.

4. Структура персоналу визначає співвідношення між окремими складовими персоналу суб'єкта бізнесу у загальній його чисельності. Структуризація може здійснюватися за різними ознаками (наприклад, за рівнем кваліфікації, освіти, статтю тощо).

Показники руху трудових ресурсів визначають зміни у чисельності персоналу, що відбувалися протягом досліджуваного періоду. Основні показники даної групи є наступні [31, с. 207]:

1. Коефіцієнт плинності персоналу – характеризує чисельність звільнених з неповажних причин (наприклад, за власним бажанням, через порушення трудової дисципліни тощо) по відношенню до середньооблікової чисельності

персоналу. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{плин}} = \frac{K\text{--ть звільнених з неповажних причин}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.19)$$

Позитивним є зниження значення показника.

2. Коефіцієнт обороту по прийому – визначає відношення чисельності прийнятих на роботу за період працівників до їх середньооблікової чисельності за відповідний період:

$$K_{\text{об.пр.}} = \frac{K\text{--ть прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.20)$$

3. Коефіцієнт обороту по вибуттю – характеризує співвідношення між чисельністю вибувших з усіх причин працівників та середньообліковою чисельністю за період:

$$K_{\text{об.виб.}} = \frac{K\text{--ть звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.21)$$

Показники ефективності трудових ресурсів характеризують дохідність / прибутковість використання персоналу та включають наступні [31, с. 208]:

1. Продуктивність праці – є базовим показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Визначає рівень доходності робочих зусиль працівників або обсяг доходу, що припадає на одного працівника суб'єкта бізнесу. Розраховується наступним чином:

$$ПП = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (1.22)$$

Чим вищою є продуктивність праці, тим ефективніше використовує суб'єкт бізнесу наявні трудові ресурси.

2. Частка простоїв з вини персоналу – характеризує питому вагу простоїв з вини працівників у загальному часі простоїв виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу.

Якщо ж розглядати третю групу, то кількісно оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства дають змогу показники рентабельності. Рентабельність (від нім. *rentabel* – дохідний) характеризується співвідношенням прибутку та витрат. Залежно від видів прибутку та витрат розраховують різні показники рентабельності зокрема, рентабельність: окремих

видів продукції, активів, власного капіталу, основного капіталу, підприємства загалом.

Отже, ефективність операційної діяльності є необхідною передумовою розвитку підприємства та нарощення його вартості в довгостроковій перспективі. Комплексність поняття ефективність та складність операційної діяльності потребують виокремлення її ключових видів та відповідних оціночних показників її рівня.

1.4. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління операційною діяльністю підприємства

Будь-яке підприємство функціонує в рамках певного нормативно-правового поля, що формується законодавчою базою країни. Відтак, розуміння основних аспектів нормативно-правового регулювання управління операційною діяльністю передбачає виділення ключових законодавчих актів, що встановлюють правила та регулюють особливості функціонування підприємств України.

Основними правовими актами, які регулюють діяльність підприємств, є: Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Цивільний кодекс України, Кодекс законів про працю, Закони України та інші нормативно-правові акти, що регулюють окремі напрями діяльності підприємства.

Господарський кодекс України регламентує порядок створення, реєстрації, ліквідації і реорганізації підприємств; розкриває загальні принципи управління підприємством і самоврядуванням трудового колективу; розглядає механізм формування і використання майна підприємств; визначає види господарської, економічної і соціальної діяльності підприємств; фіксує права і відповідальність у здійсненні господарської діяльності; регулює відносини з іншими господарюючими суб'єктами та державою [11].

Підприємство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації. Окремими видами діяльності підприємство може

займатися тільки на підставі спеціального дозволу (ліцензії).

Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства [36].

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини. Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників.

Наступним рівнем нормативно-правового регулювання управління операційною діяльністю підприємства є закони.

ЗУ «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі - підприємства), а також з окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати.

Законом України «Про охорону праці» врегульовано основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність України» визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні [37].

Закон України «Про ціни та ціноутворення» встановлює основні засади цінової політики і регулює відносини, що виникають у процесі формування, встановлення та застосування цін, а також здійснення державного контролю (нагляду) та спостереження у сфері ціноутворення.

Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» визначає мету, склад і принципи складання фінансової звітності та вимоги до визнання і розкриття її елементів. Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства [29].

Основним нормативним документом, що регулює методику визначення витрат підприємств, є Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 16 «Витрати». Це Положення (стандарт) визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати підприємства та її розкриття в фінансовій звітності.

П(С)БО 15 «Дохід» врегульовує питання, пов'язані із визнанням та обліком доходів. Це Національне положення (стандарт) визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи підприємства та її розкриття у фінансовій звітності.

План рахунків бухгалтерського обліку застосовується підприємствами, організаціями та іншими юридичними особами (крім банків і бюджетних установ) незалежно від форм власності, організаційно-правових форм і видів діяльності, а також виділених на окремий баланс філій, відділень та інших відособлених підрозділів юридичних осіб.

Основним документом фінансової звітності є Баланс. Баланс сформовано у горизонтальному одноступеневому форматі і складається він з двох таблиць (актив і пасив), залишки в яких вказують на дві дати (початок і кінець року), що

забезпечує аналітичність цієї форми фінансової звітності.

Для прийняття управлінських рішень лише аналізу показників балансу недостатньо, а тому використовують інші форми звітності, насамперед Звіт про фінансові результати. Цей звіт зіставляє доходи і витрати, понесені за звітний період заради одержання доходів. Оскільки форма звіту надає інформацію про доходи і витрати, які не збігаються з грошовими надходженнями, виникає необхідність у складанні Звіту про рух грошових коштів та Звіту про власний капітал.

Звіт про рух грошових коштів надає інформацію про переміщення коштів підприємства протягом звітного періоду в результаті операційної (надходження протягом звітного періоду коштів від продажу продукції, від орендних операцій, платежі постачальникам, розрахунки з працівниками), інвестиційної (сплата протягом звітного періоду коштів під час придбання основних засобів, нематеріальних активів, фінансових інвестицій, надходження коштів під час продажу необоротних активів, фінансових інвестицій, надання позик, отримання дивідендів, відсотків), фінансової (отримання протягом звітного періоду коштів внаслідок емісії акцій, отримання позик, виплата відсотків і дивідендів) діяльності. Він дає змогу оцінити зміни в активах підприємства, його фінансовій структурі; платоспроможність, можливість погасити борги, коли це необхідно; ліквідність; фінансову гнучкість; здатність підприємства виконувати зобов'язання, сплачувати дивіденди у майбутньому.

Звіт про власний капітал складають для відображення змін у капіталі, що виникали протягом періоду. Він повідомляє про джерела капіталу підприємства, правові обмеження щодо розподілу інвестованого капіталу, розподіл дивідендів та пріоритетність прав на майно підприємства.

Такі дані більш актуальні для власників і доповнюють інформацію попередніх форм фінансової звітності.

До основних внутрішніх нормативних документів підприємства відносяться статут та колективний договір.

Статут підприємства – це зібрання обов'язкових правил, що регулюють

його взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання, а також індивідуальну діяльність. Статут затверджується власником (власниками) майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу.

У статуті підприємства визначаються власник та найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, його органи управління, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу і його виборчих органів, порядок утворення майна підприємства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

До статуту можуть включатися положення, пов'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові відносини, що виникають на підставі членства; про повноваження, порядок створення та структуру ради підприємства; про знаки для товарів і послуг та ін.

Колективний договір повинен укладатися на всіх підприємствах, які використовують найману працю, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом і не може суперечити чинному законодавству України.

Колективний договір – це угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією або власником, яка щорічно переглядається і регулює їх виробничі, економічні і трудові відносини. Колективним договором регулюються виробничі, трудові і економічні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства, питання охорони праці, соціального розвитку, участі працівників у використанні прибутку підприємства, якщо останнє передбачене статутом підприємства. Розбіжності, що виникають при укладанні або виконанні колективного договору, вирішуються в порядку, встановленому законодавчими актами України. Сторони, які уклали колективний договір, не менше двох разів на рік звітують про його виконання на зборах (конференціях) трудового колективу.

Підприємства мають діяти і господарювати в межах законодавства, що регулює усі напрями їхньої діяльності.

Висновки до розділу 1

Розвиток підприємства в довгостроковій перспективі обумовлюється рівнем ефективності його операційної діяльності. В процесі операційної діяльності споживається значний обсяг живої праці, тому операційна діяльність займає вагове місце у будь-якому підприємстві в таких процесах, як випуск продукції і надання послуг. У системі, що утворена на базі вертикального і горизонтального поділу праці, сполучення в часі і просторі предметів, засобів і самої праці, і відбувається наглядний процес дії операційної функції. За допомогою операційної діяльності реалізується множина дій з обробки ресурсів, які одержуються із зовнішнього середовища, і згодом в зовнішнє середовище видаються результати діяльності.

Система управління операційною діяльністю являє собою сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, що забезпечують за їх скоординованої взаємодії реалізацію підрозділами операційної системи організації поставлених перед ними цілей. Основними елементами системи управління операційною діяльністю є об'єкт, суб'єкти, мета, цілі, принципи, функції, методи. Об'єктом управління операційною діяльністю є операційна система організації загалом та сукупність процесів, що відбуваються в ній.

Ефективність операційної діяльності є необхідною передумовою розвитку підприємства та нарощення його вартості в довгостроковій перспективі. Комплексність поняття ефективність та складність операційної діяльності потребують виокремлення її ключових видів та відповідних оціночних показників її рівня.

Будь-яке підприємство функціонує в рамках визначеного правового поля. Відтак, розуміння та дотримання норм, закладених у ключових законодавчих актах України є необхідним для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Історія корпорації бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року.

В якості експертів залучили чеських фахівців – всесвітньо відомих майстрів пивоваріння. Саме вони й визначили місце будівництва нової пивоварні. Вибір місця для будівництва визначався головним фактором – наявністю великих запасів м'якої та кришталево чистої води. Сьогодні вода з глибин юрського горизонту (290 м) забезпечує високу якість продукції.

Невдовзі підприємство дало поштовх до формування найбільшої в Україні корпорації з випуску пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, мінеральної води.

Свою назву завод отримав не відразу – лише у 1986 році – і завдячує нею однойменному району міста Києва. Слово «Оболонь» походить з часів Київської Русі – так називалися низькі при річні луки.

Побудована за чеським проектом, пивоварня варила пиво, яке швидко набуло широкої популярності. Після здобуття Україною незалежності корпорація «Оболонь» першою розпочала експортні поставки хмільного напою до країн Європи та США. Пиво під торговою маркою "Оболонь" у всьому світі почали сприймати як традиційно українське пиво.

Через чверть століття «Оболонь» перетворилася на знаний у світі бренд. Сьогодні люди на п'яти континентах асоціюють «Оболонь» з українським пивом №1.

Структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Структура реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Дохід від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Чистий дохід	5078764	5466148	5549706	470942	9,27
у т.ч.					
Дохід від реалізації пива	2843714	3156513	3344940	501226	17,63

Дохід від реалізації безалкогольних напоїв	748154	806287	870131	121977	16,30
Дохід від реалізації мінеральної води	308001	352398	222781	-85220	-27,67
Дохід від реалізації слабоалкогольних напоїв	260758	517393	676081	415323	159,28
Дохід від іншої реалізації	918137	633557	435773	-482364	-52,54

Відповідно до даних табл. 2.1 спостерігається зменшення обсягів іншої реалізації, що включає виробництво та продаж солоду та іншої сільськогосподарської продукції в діяльності «Оболонь». Враховуючи дані про реалізацію продукції підприємства, можна відмітити, що упродовж досліджуваних років, реалізація пива займає більшу частку серед інших видів продукції. Помітною є позитивна тенденція в темпах приросту в 2020 р. відповідно до попередніх років. До того ж, враховуючи маркетингові дослідження ринку пивних напоїв, більше 90% усього пива на вітчизняному ринку виробляється компаніями «САН ІнБев Україна», «Carlsberg Ukraine» і, в тому числі, «Оболонь».

Основними видами продукції, яку випускає ПрАТ «Оболонь», є пиво, безалкогольні напої, питна та мінеральна води, слабоалкогольні напої, пивоварний солод. Крім цього, іншими видами діяльності є виробництво пластмасових виробів (із перероблених ПЕТ пляшок), різних продуктів агровиробництва тощо. Основним ринком збуту є Україна, оскільки понад 80% продукції реалізується на внутрішньому ринку. Більш детально асортиментна лінія ПрАТ «Оболонь» виглядає наступним чином:

- пиво: Nike, Zlata Praha, Carling, Carling Royal, Оболонь (Світле, Розливне, Преміум, Соборне, Живе, Міцне, Оксамитове, безалкогольне), Зіберт (баварське, світле, бочкове), Десант (світле, міцне), Охтирське (Козацьке, Гусарське, Золоте перо, світле, Традиційне), Жигулівське, Фастівське Жигулівське, Охтирське Жигулівське;

- бірмікс в асортименті (вишня, лимон, малина, карамболь, гранат, енерджи, ріо, безалкогольне);

- безалкогольні напої: Живчик в асортименті (вишня, лимон, груша,

апельсин, негазований, унік), Лимонад, Ситро, Оболонь Лайм, Кола, Ріо-демохіто, Кола нова з лимоном, Квас Старокиївський;

- мінеральна вода: Оболонська в асортименті («Оболонська», «Оболонська-2», «Оболонська плюс лимон», «Оболонська негазована»), «Прозора» (негазована, газована), Регіональна продукція – «Охтирська», «Підгірська», вода – «Аквабаланс»;

- слабоалкогольні напої: IceLife Екстрім, Ріо-де-Мохіто Лайм, Ріо Маргарита, Ріо Піна Колада, Бренді-кола, Ром-кола Джин-тонік, Віскі вишня;

- промислові товари: солод, пивна дробина, бандажна стрічка, ПЕТфпреформа (полімерна заготовка, з якої шляхом видування отримують пляшку для пакування рідин, газованих та негазованих продуктів).

Тут варто також наголосити на тому, що на міжнародній арені ПрАТ «Оболонь» зарекомендувало себе як надійний партнер, про що свідчить 100% виконання умов зовнішньоторговельних контрактів.

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами. Загалом у корпорації працює близько 7,5 тис. людей.

Основні структурні одиниці корпорації «Оболонь»:

Головний завод у місті Київ: ПАТ «Оболонь» (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини).

Дочірні підприємства: ДП ПАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв і квасу); ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька область (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв).

Підприємства з корпоративними правами: ПАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду); ПАТ «Севастопольський завод напоїв», АРК Крим (виробництво безалкогольних напоїв і квасу), ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька область (виробництво слабоалкогольних напоїв, заготівля і зберігання ячменю), ПрАТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано-Франківська область

(виробництво снєків, заготівля і зберігання ячменю),

ТОВ «Оболонь Агро», смт. Чемерівці, Хмельницька область (сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней), ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська область (виробництво склотари).

Відокремлені цехи: Завод у м. Олександрія, Кіровоградська область (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки); Солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька область (виробництво солоду).

Тип організаційної структури - лінійно-функціональна. Функціональні структурні підрозділи перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення керівники функціональних підрозділів проводять через головного керівника або (в межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

З цього випливає, що лінійно-функціональна структура включає спеціалізовані підрозділи при лінійних керівниках (рис. 2.1). В підпорядкуванні генерального директора ПрАТ «Оболонь» знаходяться директор комерційний, директор з матеріально-технічного постачання, директор фінансовий, директор з виробництва, заступник генерального директора, директор (з питань якості). У складі підприємства є відділи, дільниці, цехи, склади.

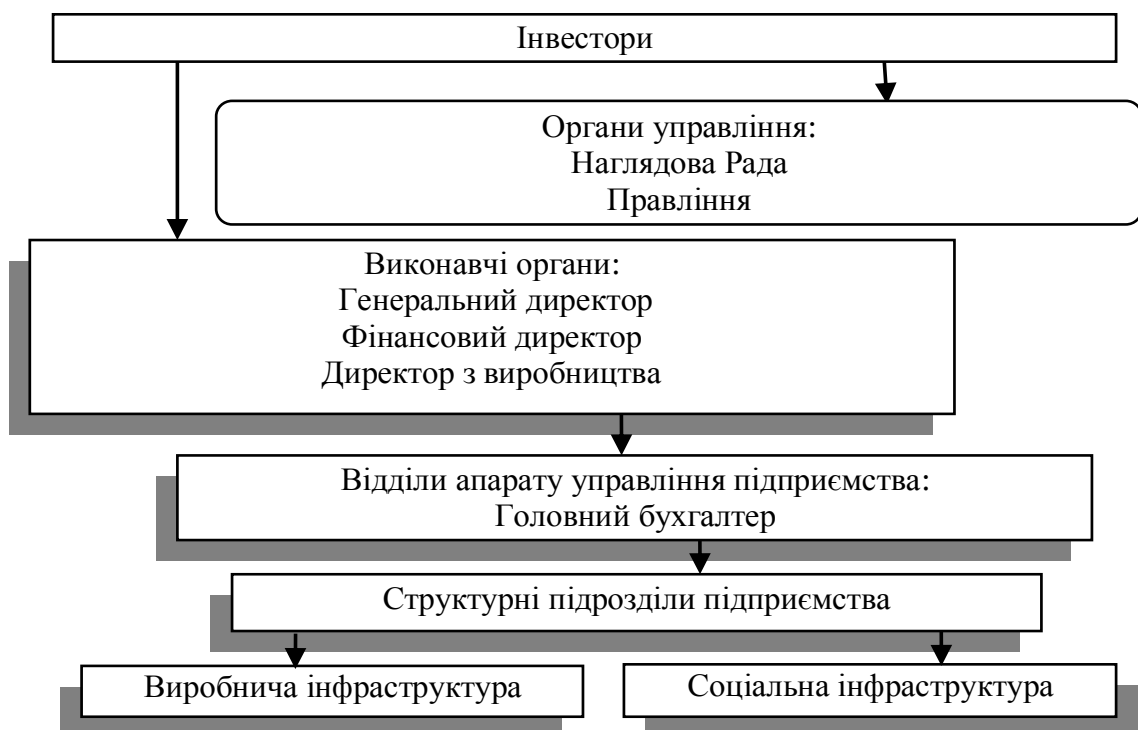


Рис. 2.1. Структура управління ПрАТ «Оболонь»

Корпорація «Оболонь» першою серед підприємств харчової промисловості у 2008 році сертифікувала чотири системи управління одразу.

Під час аудиту, який здійснювали представники німецької фірми «DEKRA-ITS», «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ISO 9001:2008 (Системи управління якістю), ISO 22 000:2005 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ISO 14 001:2004 (Системи екологічного керування), OHSAS 18 001:2007 (Системи управління безпекою та гігієною праці).

Впровадження цих систем управління підтверджує той факт, що «Оболонь» піклується про споживачів, суспільство, стан навколишнього середовища та власний персонал. Завдяки виконанню всіх вимог споживач може бути впевненим в якості і безпечності продукції корпорації.

Разом із головним заводом сертифікацію отримали два дочірніх підприємства: ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» та ДП «Пивоварня Зіберта» у м. Фастів отримали сертифікат згідно вимог ISO 9001-2008 і ISO 22 000:2005.

Системи управління, які діють у корпорації «Оболонь»:

- Система управління якістю (ISO 9001:2008) – система взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно поліпшуються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунках з постачальниками.
- Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2005) – попереджувальна система для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва).
- Система екологічного керування (ISO 14001:2004) – розробка та запровадження екологічної політики компанії, керування її екологічними аспектами.

– Система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS 18001:2007) – дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці, і покращувати свої показники в цій області.

Корпорація «Оболонь» усвідомлює свою відповідальність за стан навколишнього природного середовища. Основою для постійного покращення охорони довкілля є екологічні програми, які є частиною політики підприємства.

Конкурентний стан галузі може свідчити, що ринок пива є високо консолідованим. Основна конкурентна боротьба ведеться між такими компаніями: «САН ІнБев Україна» - 38%; ПрАТ «Оболонь» - 30,2%; «Славутич» (Carlsberg Group) - 23,7%; «SABMiller» («Сармат») - 4,1%. Жоден із пивоварів другого ешелону не контролює більше 1% ринку. Яскравим прикладом формування стратегії розвитку як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках є діяльність ПрАТ «Оболонь». Це підприємство - єдиний національний крупний представник ринку пива. Компанія є лідером з виробництва пива в Україні.

Для підсилення іміджу компанія вдосконалює соціальну відповідальність, займається благодійністю, розвиваючи культуру, спорт, приймає участь у діяльності міжнародних асоціацій з якості, захисту навколишнього середовища. Частка експорту компанії становить 74% від загального експорту українського пива за кордон. З початком воєнних дій на Сході України практично мінімізувався експорт пива в Росію (станом на початок 2013 року цей показник становив - 66%). В Молдову експортується 16%, Грузію і Білорусь - по 8%. Перенасиченість ринку продукцією змушує виробників знаходити вихід на ринки інших країн, перш за все на ринки країн СНД та Східної Європи. Незначна частина пива імпортується з Чехії, Франції.

Не дивлячись на ситуативні труднощі, корпорація «Оболонь» завжди крокує в ногу з сучасною наукою, вивчаючи нові методи контролю якості, закуповуючи необхідне оснащення і вирішуючи проблемні питання самостійно в ім'я високої якості бренду «Оболонь».

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь»

Для проведення більш детального аналізу особливостей діяльності ПрАТ «Оболонь» вважаємо за доцільне дослідити показники фінансово-економічного стану. Для потреб проведення аналізу використовувалася звітність підприємства за 2018-2020 рр.

Основні економічні показники діяльності досліджуваного підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники ПрАТ «Оболонь» у 2018-2020 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	5078764	5466148	5549706	470942	9,27
2	Валовий прибуток, тис. грн.	786393	1188315	1479597	693204	88,15
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-365420	257633	338614	704034	192,66
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6495804,5	5983622,5	5873077	-622728	-9,59
5	Середньорічна вартість необор. активів, тис. грн.	5110447	4848684,5	4539984,5	-570463	-11,16
6	Середньорічна вартість обор. активів, тис. грн.	1385357,5	1134938	1333092,5	-52265	-3,77

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
7	Фондовіддача	1,01	1,15	1,24	0,23	22,77
8	Фондомісткість	0,99	0,87	0,81	-0,18	-18,18

Відповідно до даних табл. 2.2 бачимо, що упродовж 2018-2020 рр. можна спостерігати здебільшого позитивну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема, чистого доходу від реалізації продукції, який в 2020 році збільшився порівняно з 2018-2019 рр. Значні коливання мають показники чистого прибутку та фінансового результату від операційної діяльності, оскільки в 2018 р. корпорація «Оболонь» має збиток. В 2019 р. бачимо покращення та отримання прибутку. Необоротні активи займають більшу частку в структурі активів, ніж оборотні. Значення цих показників є нестабільними упродовж 2018-2020 рр.

Найвища фондомісткість спостерігалася у 2018 році, в той же час

фондовіддача у цьому році була найнижчою. Тобто ефективність використання основних засобів у 2020 році була найвищою.

Для забезпечення діяльності підприємства необхідним є формування відповідного майна (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АКТИВИ								
1. Необоротні активи:	5004205	81,90	4693164	80,13	4386805	74,49	-617400	-12,34
в т.ч. основні засоби	4867736	79,67	4611402	78,73	4352291	73,90	-515445	-10,59
2. Оборотні активи	1105944	18,10	1163932	19,87	1502253	25,51	396309	35,83
в т.ч. запаси	719638	11,78	753270	12,86	1015849	17,25	296211	41,16
дебіторська заборгованість	338771	5,54	375507	6,41	463373	7,87	124602	36,78
грошові кошти	16876	0,28	16228	0,28	17048	0,29	172	1,02
ПАСИВИ								
1. Власний капітал	2082548	34,08	2336100	39,88	2673996	45,41	591448	28,40
в т.ч. зареєстрований капітал	73144	1,20	73144	1,25	73144	1,24	0	0,00

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
нерозподілений прибуток	-746302	-12,21	-329248	-5,62	167847	2,85	914149	-122,49
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1297478	21,24	867166	14,81	1020282	17,33	-277196	-21,36
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	2730123	44,68	2653830	45,31	2194780	37,27	-535343	-19,61
БАЛАНС:	6110149	100,00	5857096	100,00	5889058	100,00	-221091	-3,62

Таким чином, ми бачимо, що необоротні активи в 2020 році значно зменшилися порівняно з 2018 р. (на 617400 тис. грн. або на 12,34 %). Оборотні активи в 2019 р. були найбільші, а в 2020 р. вони зменшились на 396309 тис. грн. або на 35,83 %. Якщо ж взяти пасиви, то власний капітал з кожним роком збільшувався і за 2018-2020рр відхилення становило 591448 тис. грн. Водночас, довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання зменшилися у 2020 р.

порівняно з 2018 р.

В цілому, вартість майна підприємства знизилася на 221091 тис. грн. бо на 3,62 %, що свідчить про звужене відтворення діяльності підприємства.

У табл. 2.4 наведено механізм формування фінансового результату діяльності ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5078764	5466148	5549706	470942	9,27
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4292370	4277833	4070109	-222261	-5,18
Валовий: прибуток (збиток)	786393	1188315	1479597	693204	88,15
Інші операційні доходи	85301	62681	74094	-11207	-13,14
Адміністративні витрати	303955	337100	361150	57195	18,82
Витрати на збут	675489	661989	719636	44147	6,54
Інші операційні витрати	20451	32219	6593	-13858	-67,76
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-128200	219688	466312	594512	в 4,6 р.
Фінансові витрати	275269	329215	255444	-19825	-7,20

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Інші витрати	6725	1418	238394	231669	в 35,4 р.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-325802	144591	324912	650714	199,73
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-365420	257633	338614	704034	192,66

Упродовж 2018-2020 рр. можна спостерігати здебільшого позитивну динаміку зростання показників господарської діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який в 2020 році збільшився на 9,27 % порівняно з 2018 р. Також, у 2020 р. дещо знижується собівартість продукції на 5,18%, що свідчить про скорочення поточних витрат на виробництво. Таким чином, бачимо коливання собівартості реалізованої продукції та валового прибутку. Також, значні коливання мають показники чистого прибутку та фінансового результату

від операційної діяльності, оскільки в 2018 р. корпорація «Оболонь» має збиток в сумі 365420 тис. грн.. В 2019 р. бачимо покращення та отримання прибутку в розмірі 257 633 тис. грн. та результат від операційної діяльності – 219 688 тис. грн. У 2020 р. чистий прибуток зріс на 704034 тис. грн. порівняно з 2018 р. та склав 339614 тис. грн.

Показники фінансового стану наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р до 2018 р.
	2018	2019	2020	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,41	0,44	0,68	0,27
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0
3. Чистий оборотний капітал	-1624179	- 1489898	-692527	931652
4. Коефіцієнт автономії	0,34	0,40	0,45	0,11
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,52	0,66	0,83	0,31
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-2,64	-2,03	-1,14	1,5
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,78	0,91	0,94	0,16
8. Коефіцієнт обор. власного капіталу	2,22	2,47	2,22	0
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-6,45	4,57	5,99	12,44
10. Рентаб. власного капіталу, %	-15,96	11,66	13,52	29,48

Коефіцієнт загальної ліквідності ПрАТ «Оболонь» має позитивне значення і показує, що підприємство не може погасити всі свої поточні зобов'язання, що є негативним показником для підприємства. З 2018 до 2020 року цей показник зріс на 0,27.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Оболонь» не змінився протягом періоду та є набагато нижчим за норматив, що говорить про неспроможність погасити поточні зобов'язання підприємства наявними грошовими коштами. Цей показник негативно характеризує діяльність підприємства та не відповідає нормативному значенню (0,2-0,4).

Чистий оборотний капітал зріс на 931652 тис. грн. Така динаміка значення чистого оборотного капіталу вказує на незабезпеченість підприємства оборотними засобами.

Коефіцієнт автономії ПрАТ «Оболонь» з 2018 до 2020 року збільшився на 0,11, що вказує на підвищення рівня незалежності підприємства від позикового капіталу та можливість вести діяльність за власні кошти.

Коефіцієнт фінансової стабільності ПрАТ «Оболонь» з 2018 до 2020 року збільшився на 0,31 п., що вказує на підвищення рівня незалежності підприємства від позикового капіталу та можливість вести діяльність за власні кошти. Підприємство за аналізований період має певну стабільність, яка проте не відповідає нормативному значенню (≥ 1).

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами також показує позитивну динаміку, проте залишається від'ємним, що свідчить про неспроможність підприємства сформувати навіть необоротні активи за рахунок власних коштів. Коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,16 п., що також вказує на покращення результатів господарської діяльності підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу залишився незмінним.

Рентабельність господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2018 - 2020 роки значно зросла внаслідок формування чистого прибутку підприємства у 2020 р.

Отже, ПрАТ «Оболонь» у 2020 р. характеризувалося покращенням показників діяльності, що позначилося у формуванні чистого прибутку в результаті господарської діяльності. Цей факт, а також зростання доходності підприємства призвели до покращення показників ділової активності та рентабельності підприємства. Водночас, рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства залишається на низькому рівні.

2.3. Аналіз системи управління операційною діяльністю підприємства

Управління операційною діяльністю на ПрАТ «Оболонь» здійснюється за ієрархічним типом структури управління підприємством. Даний тип організаційної структури передбачає рух управлінських рішень та

інформаційних потоків - по вертикалі, у якій орган управління другого рівня виконує розпорядження та є підконтрольним органу управління першого порядку. Відповідно, це передбачає виділення різних рівнів управління.

На ПрАТ «Оболонь» існує система організаційного забезпечення управління операційною діяльністю, що являє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень по окремим аспектам операційної діяльності і несуть повну відповідальність за результати цих рішень перед головою правління підприємства.

Основу організаційного забезпечення управління операційною діяльністю складає сформована на підприємстві структура цього управління, елементами якої є окремі менеджери, служби, відділи (планово-економічний відділ, відділ бухгалтерії та ін.), а також інші організаційні підрозділи апарату управління. Незважаючи на те, що система управління операційною діяльністю на ПрАТ «Оболонь» є складовою частиною системи підприємства, однак вона направлена й на те, щоб беззаперечно виконувати накази керівництва підприємства.

Основними функціями управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь» є планування, організація, мотивація, контроль. Деякі особливості реалізації зазначених функцій наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Особливості реалізації функцій управління операційною діяльністю

ПрАТ «Оболонь»

Функція	Зміст функції	Відповідальні особи
1	2	3
Планування	Передбачає визначення цілей та планових завдань на трьох рівнях: стратегічному, тактичному, оперативному.	Правління, генеральний директор, фінансовий директор, комерційний директор, директор з виробництва, інші менеджери вищої та середньої ланки, працівники фінансового, планово-економічного відділів, інші працівники в рамках їхніх посадових обов'язків

Організація	Спрямована на формування організаційної структури управління, комунікаційних зв'язків, розподіл обов'язків та повноважень, визначення відповідальних осіб	Генеральний директор, менеджери вищої та середньої ланок
Мотивація	Орієнтована на визначення стимулів та важелів впливу на персонал з метою забезпечення ефективної його роботи	Фінансовий директор, фінансовий відділ, планово-економічний відділ, кадрова служба, менеджери середньої та нижньої ланок
Контроль	Має на меті аналіз виконання планових показників, ефективності роботи підприємства в цілому.	Наглядова Рада, Правління, менеджери вищої та середньої ланок

Управління ПрАТ «Оболонь» здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника і самоврядування трудового колективу. Рішення по соціально-економічних питаннях стосовно діяльності підприємства розробляються та приймаються органами його управління за участю трудового колективу чи уповноважених ним органів.

Основними елементами операційної діяльності, як було визначено, є ресурси, витрати та результати. Отже, проаналізуємо відповідні показники за конкретними елементами операційної діяльності.

Першим кроком дослідимо ресурси операційної діяльності ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки та структури основних засобів ПрАТ «Оболонь»

Групи основних засобів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн..	+/-	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	1 536 754	1 452 001	1 522 218	-14 536	-0,95
Машини та обладнання	3 308 599	3 138 999	2 808 769	-499 830	-15,11
Транспортні засоби	13 685	13 984	13 986	301	2,20
Інші основні засоби	8 698	6 418	7 318	-1 380	-15,87
Разом	4867736	4611402	4352291	-515 445	-10,59

Відповідно до даних табл. 2.7 відмітимо зниження вартості основних засобів на 515445 тис. грн, що обумовлено як процесами нарахування амортизації, так і вибуттям спрацьованих основних засобів темпами, швидшими за темпи придбання нових. Амортизація основних засобів ПрАТ «Оболонь» та його дочірніх компаній нараховується за лінійним методом на основі наступних очікуваних строків корисного використання відповідних активів: будівлі - 5-40 років, машини та обладнання - 3-20 років, транспортні засоби - 3-12 років, інші основні засоби - 3-15 років. Найбільшого скорочення зазнала вартість машин та обладнання (на 499830 тис. грн. або на 15,11 %), що обумовлено швидшими темпами спрацювання даної групи основних засобів.

Показники стану та руху основних засобів ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.8.

Відповідно до даних табл. 2.8 відмітимо зниження вартості майна підприємства (на 622728 тис. грн. або на 9,59 %), причому зменшення відбулося як за рахунок необоротних активів (на 570463 тис. грн.), так і за рахунок оборотних активів (на 52265 тис. грн.). Враховуючи зростання чистого доходу підприємства на 9,27 % можемо зробити висновок про оптимізацію структури майна підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз стану та руху об'єктів основних засобів ПрАТ «Оболонь»

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Середньорічна вартість майна підприємства, тис. грн., в т.ч.	6495804,5	5983622,5	5873077	-622728	-9,59
- необоротних активів	5110447	4848684,5	4539984,5	-570463	-11,16
- основних засобів	5004548,5	4739569	4481846,5	-522702	-10,44
- оборотних активів	1385357,5	1134938	1333092,5	-52265	-3,77
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,02	0,03	0,01	-0,01	-50,00
3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,06	0,07	0,07	0,01	16,67
4. Коефіцієнт приросту основних засобів	-0,04	-0,05	-0,06	-0,02	50,00

5. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,59	0,62	0,64	0,05	8,47
6. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,41	0,38	0,36	-0,05	-12,20

Водночас, показники руху основних засобів свідчать про звужене відтворення, оскільки протягом усього періоду коефіцієнти вибуття перевищують коефіцієнти оновлення. Негативною є тенденція до зростання рівня зносу основних засобів. Зокрема, рівень зносу основних засобів у 2020 р. становить 64 %, що свідчить про незадовільний їх стан.

Одним з ключових ресурсів операційної діяльності підприємства є персонал, тож наступним кроком дослідимо показники руху персоналу ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники руху персоналу на ПрАТ «Оболонь»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2487	3460	3157	670	26,94
Прийнято працівників, осіб	1215	412	317	-898	-73,91
Вибуло працівників, осіб	242	715	154	-88	-36,36

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
– за власним бажанням	154	547	99	-55	-35,71
– за порушення дисципліни	12	28	11	-1	-8,33
Працівники зі стажем більше року	2122	2318	2678	556	26,20
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,49	0,12	0,10	-0,39	-79,45
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,10	0,21	0,05	-0,05	-50,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,17	0,03	-0,03	-47,80
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,85	0,67	0,85	0,00	0,00
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,59	0,33	0,15	-0,44	-74,53

Дані табл. 2.9 засвідчують зростання чисельності персоналу ПрАТ «Оболонь». Водночас, маємо відмітити значну плинність кадрів – коефіцієнт загального обороту у 2018-2019 рр. набував вагомого значення (0,59 п. та 0,33 п. відповідно), що свідчить про суттєвий рух персоналу. Така тенденція є негативною, адже свідчить про той факт, що значна кількість працівників не затримується на підприємстві, що означає збільшення коштів на пошук та

навчання персоналу. Значний приріст персоналу у 2019 році порівняно з 2018 був обумовлений відкриттям нової лінії, водночас, скорочення у 2020 р. обумовлено як оптимізацією чисельності персоналу, так і впливом пандемії коронавірусу.

Важливим елементом управління ресурсами є забезпечення ефективного їх використання. Показники ефективності використання ресурсів наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ефективності використання ресурсів операційної діяльності

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
Фондовіддача	1,01	1,15	1,24	0,23	22,77
Фондомісткість	0,99	0,87	0,81	-0,18	-18,18
Фондоозброєність, тис. грн. /ос.	2012,28	1369,82	1419,65	-592,63	-29,45
Матеріаловіддача	1,55	1,73	1,85	0,30	19,35
Матеріаломісткість	0,64	0,58	0,54	-0,10	-15,63
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,67	4,82	4,16	0,49	13,35
Тривалість обороту оборотних активів	99,56	75,79	87,68	-11,88	-11,93
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	2042,12	1579,81	1757,90	-284,22	-13,92

Дані табл. 2.10 засвідчують зростання показників ефективності використання ресурсів підприємства. Зокрема, фондівіддача зросла на 0,23 п. або на 22,77 % та становила 1,24 п. у 2020 р., тобто з кожної гривні, авансованої у основні засоби, підприємство отримало 1,24 грн. чистого доходу. Зворотній показник фондомісткості зменшився на 0,18 п. Вибуття основних засобів та зниження їх вартості сукупно із зростанням чисельності працівників призвели до зниження фондоозброєності на 592,63 тис. грн. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів та оборотних активів також зросли – на 0,3 п. та на 0,49 п. відповідно. Водночас, продуктивність праці знизилась на 284,22 тис. грн. / ос. або на 13,92 % внаслідок зростання чисельності працівників темпами, швидшими за темпи зростання чистого доходу.

Витрати є одним з ключових критеріїв ефективності управління та важливим показником діяльності підприємства. Динаміку операційних витрат

ПрАТ «Оболонь» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «Оболонь»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	+/-	%
Матеріальні витрати	3267238	3157057	2993302	-273 936	-8,38
Витрати на оплату праці	529153	626692	705528	176 375	33,33
Відрахування на соціальні заходи	113058	132414	149141	36083	31,92
Амортизація	457032	422999	399564	-57 468	-12,57
Інші операційні витрати	1296562	1159110	1204645	-91 917	-7,09
Разом	5663043	5498272	5452180	-210863	-3,72

З цієї таблиці ми бачимо, що матеріальні витрати з кожним роком зменшувались, в 2018 вони становили 3267238 тис. грн., а відхилення з 2020р. до 2018р. становило -273936 тис. грн. В той час коли витрати на оплату праці збільшились на 176 375 тис. у 2018-2020рр. Також ми можемо побачити, що підприємство з кожним роком збільшує свої витрати на соціальні заходи, які з 2018-2020рр збільшилось на 31,92 %. Систематичний розподіл вартості необоротних коштів з кожним роком зменшувався, що позитивно впливає на розвиток підприємства. Однак інші операційні витрати найвищого рівня досягли в 2018р., в 2019 зменшились, але в 2020 р знову виросли.

Останнім кроком проаналізуємо формування результатів операційної діяльності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники ефективності операційної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	5078764	5466148	5549706	470942	9,27
Валовий прибуток, тис. грн.	786393	1188315	1479597	693204	88,15
Операційний прибуток, тис. грн.	-128200	219688	466312	594512	в 4,6 р.
Рентабельність продукції, %	18,32	27,78	36,35	18,03	х
Рентабельність реалізації, %	15,48	21,74	26,66	11,18	х

Рентабельність операційної діяльності, %	-2,42	4,14	9,04	11,46	x
--	-------	------	------	-------	---

Відповідно до даних табл. 2.12 бачимо суттєве покращення результатів операційної діяльності. Упродовж 2018-2020 рр. можна спостерігати здебільшого позитивну динаміку зростання показників операційної діяльності, зокрема чистого доходу від реалізації продукції, який в 2020 році збільшився на 9,27 % порівняно з 2018 р. Також, у 2020 р. дещо знижується собівартість продукції на 5,18%, що свідчить про скорочення поточних витрат на виробництво. Таким чином, бачимо коливання собівартості реалізованої продукції та валового прибутку. Також, значні коливання мають показники фінансового результату від операційної діяльності, оскільки в 2018 р. корпорація «Оболонь» має збиток в сумі 128200 тис. грн.. В 2019 р. бачимо покращення та отримання прибутку в розмірі 219688 тис. грн. та результат від операційної діяльності у 2020 р. становив 466312 тис. грн. Позитивною динамікою характеризуються також показники рентабельності, що свідчить про оптимізацію операційних витрат.

Отже, управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь» передбачає реалізацію функцій планування, організації, мотивації та контролю, що покладені на різні рівні апарату управління. Основними елементами операційної діяльності, що підлягають управлінню, є ресурси, витрати та результати. Що стосується ресурсів, то динаміка є неоднозначною. Зокрема, спостерігається зниження вартості основних засобів та оборотних активів, що призвело до підвищення ефективності їх використання, натомість, чисельність персоналу збільшилася, що позначилося у зниженні рівня продуктивності праці. Водночас, позитивним є формування витрат операційної діяльності, які характеризуються тенденцією до зниження. Така ситуація, сукупно із зростанням чистого доходу підприємства, призвела до суттєвого покращення показників рентабельності продукції, реалізації та операційної діяльності в цілому.

2.4. Напрями удосконалення управління операційною діяльністю ПрАТ

«Оболонь»

Підвищення ефективності є беззаперечним завданням кожного підприємства, тому його керівники та менеджери повинні постійно моніторити стан свого підприємства та вносити корективи для покращення роботи та більш ефективно використовувати ресурси. Під резервами збільшення продуктивності виробництва мають на увазі невикористані можливості нарощування випуску продукції в розрахунку на одиницю загальних витрат за рахунок більш раціонального використання всіх видів ресурсів підприємства. Головні шляхи збільшення продуктивності виробництва - це збільшення його технічного рівня, поліпшення управління, організації виробництва та праці, зміна розміру і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів і інші.

Взагалі всі заходи підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Оболонь» можна звести до трьох напрямів:

1. удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності (організаційний);
2. управління витратами і ресурсами (ресурсний);
3. розвиток й удосконалення виробництва та іншої діяльності (технологічний).

В рамках організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей збільшення продуктивності тих процесів, які відбуваються на підприємстві. При цьому в першу чергу увага звертається на ефективність управління. Необхідним елементом продуктивності підприємства, а значить, і важливим резервом її збільшення, вважається організація виробничого процесу. У певних умовах підприємству потрібно проаналізувати всі нюанси, що визначають ефективність організації справ - від рівня робочого простору окремого робітника або спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Для виробничих підприємств, беручи до уваги, специфіку їх роботи, особливу увагу треба звертати на можливості використання більш ефективних типів виготовлення (масового, великосерійного).

Дослідження ключових засад у сфері управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь» надало можливість визначити пріоритетні напрями удосконалення відповідної системи управління. Враховуючи той факт, що управління операційною діяльністю є важливою складовою системи менеджменту підприємства в цілому, вважаємо за доцільне розглянути основні напрями удосконалення відповідної системи (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Заходи щодо подолання основних проблем системи управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь»

Проблема	Характеристика	Шляхи подолання
1	2	3
Низький рівень кваліфікації управлінських кадрів	Якісна невідповідність наявного управлінського персоналу потребам, необізнаність управлінського персоналу у сфері використання новітніх методів управління	Формування системи управління розвитком персоналу. Застосування мотиваційного комплексу забезпечення продуктивної діяльності. Організація стажування управлінських кадрів. Оцінка професійних та управлінських здібностей керівників.

Продовження табл. 2.13

1	2	3
		Забезпечення періодичної ротації кадрів для підвищення їх обізнаності із бізнес-процесами підприємств
Низький рівень вмотивованості управлінського персоналу	Відсутня мотивація використання знань; недосконалий механізм оплати праці управлінського персоналу	Систематичне вивчення мотивів трудового поведіння для розробки напрямів стимулювання високо-ефективної праці. Використання нових напрямів в оплаті праці. Удосконалення мотиваційного механізму. Впровадження на підприємстві регламентації праці Розробка прозорої системи мотивації. Застосування досвіду провідних світових компаній. Формування та удосконалення компенсаційного пакету

Низький рівень якості управління	Відсутність клімату соціального партнерства; невміння узгодити інтереси менеджерів і працівників; конфлікт між необхідністю модернізації управління і традиціями, що у ньому існують	Збалансоване партнерство та співробітництво з органами місцевої влади, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, суб'єктами господарювання в процесі реалізації механізму підвищення інвестиційної привабливості
----------------------------------	--	--

Таким чином, реалізація запропонованих у табл. 2.13 заходів сприятиме підвищенню ефективності та дієвості системи управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь».

В рамках технологічного напрямку головним вважається вирішення проблеми технологічного відставання, що є актуальним для українських компаній. При цьому дана проблема вважається всеохоплюючою і містить принаймні два компоненти: матеріальний і нематеріальний. Перший з них - це поліпшення технічної бази, а другий - організаційно-правові проблеми. Багато економістів схиляються до того, що подолання технічного і технологічного відставання потребує не елементарного переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що іменується корпоративною культурою. Така культура має запозичуватись, відповідно, в найсучасніших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі.

Ресурсний напрям відображає першочергові потреби аналізу продуктивності застосування наявної речової бази виробництва та живої праці. При цьому варто брати до уваги ступінь завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору пропорції в ній часток амортизації, речових витрат, витрат на оплату праці. Окреслені характеристики варто розглядати в динаміці, а також по можливості зіставляти з показниками найближчих конкурентів. Для оборотних активів важливим показником вважається швидкість їх обороту, отже, варто проаналізувати моменти її зростання, зокрема такі:

- скорочення обсягів незавершеного виробництва;
- поліпшення системи матеріально-технічного забезпечення з метою

оптимізації виробничих запасів;

- прискорення реалізації готової продукції (активізація рекламної діяльності);

- скорочення розмірів дебіторської заборгованості.

Крім цього, слід направити увагу і на інші напрями раціоналізації застосування матеріальних ресурсів:

- вивчити основні причини втрат і нераціонального використання ресурсів;

- гарантувати аргументоване нормування витрат матеріалів;

- здійснити впровадження вторинних ресурсів;

- зробити систему заохочення за економію сировини, енергії і матеріалів і відпрацювати її дієвість;

- концентрувати увагу на застосуванні передових високотехнологічних матеріалів.

За аналізом продуктивності використання трудового потенціалу підприємства, варто сконцентрувати увагу на таких аспектах:

- внутрішньозмінні витрати робочого часу;

- витрати робочого часу внаслідок плинності кадрів;

- ступінь застосування засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної техніки;

- тест системи стимулювання працюючих;

- визначення професійно-кваліфікаційної структури працюючих.

Розглянемо один з напрямів удосконалення управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь», а саме співпрацю з торговими мережами.

Відомо, що сьогодні великі торгівельні мережі створюють власні торгівельні марки (ВТМ), котрі реалізуються в обмеженій кількості магазинів. Продукти, які випускаються під власною торговою маркою, часто позиціонуються як альтернатива дорожчим брендам та відомим міжнародним або ж національним торговим маркам. Під торгівельними марками реалізується

досить широкий спектр продукції, у тому числі й пиво, яке у попередніх розділах було визначене як найбільш рентабельна продукція компанії «Оболонь». Варто зазначити, що з метою виготовлення продукції торгівельні мережі проводять тендери, участь в яких приймають національні виробники, одним з яких і є ПрАТ «Оболонь», котрі є зацікавленими у додатковій завантаженості своїх виробничих потужностей. Серед основних критеріїв відбору учасників для участі в тендері варто відзначити такі як:

- обов'язкове оформлення юридичної особи в Єдиному державному реєстрі (ЄДР);
- документи підприємства, як платника податків повинні бути чистими. Заборгованості, несплата податків свідчать про несерйозність і безвідповідальності фірми-заявника, тому цього бути не повинно;
- відсутність порушень закону в сфері торгівлі та у взаєминах з клієнтами фабрики (в тому числі звинувачення в корупції, махінаціях);
- наявність необхідного для виконання завдань технічного обладнання;
- виконавець повинен гарантувати надання досвідчених працівників з достатнім рівнем кваліфікації;
- організація повинна документально підтвердити, що вже має досвід у виконанні аналогічних робіт.

Офіційне підтвердження про відповідність переліченим критеріям необхідно надати у вигляді документів і прикласти їх до основної заяви. Відповідно, аналізоване підприємство повністю даним критеріям відповідає. Для ПрАТ «Оболонь» даний варіант є актуальним, тому що потужності компанії використовуються не наповну, а от обладнання є одним з найкращих з нині існуючих. Обладнання на київському заводі використовується приблизно на 69,6%. Загалом, виробничі потужності однієї лінії для виробництва пива світлого на ПрАТ «Оболонь» становлять 220 тис. дал пива за зміну. Кожен місяць на виробництво пива витрачається 16 днів.

Враховуючи те, що підприємство працює в дві зміни, за рік маємо

наступний обсяг: $220 \cdot 2 \cdot 12 \cdot 16 = 84480$ тис. дал.

Однак, враховуючи те, як використовуються потужності – за рік виробляється 58824,5 тис. дал

Пропонований обсяг виробництва пива за договорами з торгівельними мережами - 1100 тис. дал, що становить 1,3% проектної потужності обладнання.

Таким чином, щомісячний випуск продукції складатиме 59924,5 тис. У відсотковому відношенні використання обладнання зросте з 69,6% до 70,9%. Для початку даний рівень виробництва буде прийнятним, щоб чітко зрозуміти – варто компанії продовжувати дану практику в майбутніх періодах, чи ні.

Однак, ПрАТ «Оболонь» використовує власну сировину для виробництва, яка відповідає всім стандартам, а відповідно є запорукою достойної якості на виході. Таким чином, за рахунок співпраці з торговими мережами, укладенню відповідного договору на виробництво конкретного обсягу продукції, ПрАТ «Оболонь» вдасться збільшити використання потужностей обладнання з 69,6% до 70,9%, розподілити витрати на виробництво більшого обсягу продукції (у разі виконання замовлень торгових мереж загальновиробничі, адміністративні витрати, витрати на збут, інші витрати залишаться незмінними, адже це рішення не передбачає використання додаткових трудових ресурсів, збільшення площ тощо), а відповідно ефекту масштабу чим більше продукції вироблятиметься на замовлення торгових мереж – тим більше підприємство зможе зекономити, що у свою чергу підтверджує факт зниження рівня собівартості реалізації продукції.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження у роботі виступило ПрАТ «Оболонь». Основними видами продукції, яку випускає ПрАТ «Оболонь», є пиво, безалкогольні напої, питна та мінеральна води, слабоалкогольні напої, пивоварний солод. Підприємству властива лінійно-функціональна організаційна структура управління. Не дивлячись на ситуативні труднощі, корпорація «Оболонь»

завжди крокує в ногу з сучасною наукою, вивчаючи нові методи контролю якості, закупаючи необхідне оснащення і вирішуючи проблемні питання самостійно в ім'я високої якості бренду «Оболонь».

ПрАТ «Оболонь» у 2020 р. характеризувалося покращенням показників діяльності, що позначилося у формуванні чистого прибутку в результаті господарської діяльності. Цей факт, а також зростання доходності підприємства призвели до покращення показників ділової активності та рентабельності підприємства. Водночас, рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства залишається на низькому рівні.

Управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь» передбачає реалізацію функцій планування, організації, мотивації та контролю, що покладені на різні рівні апарату управління. Основними елементами операційної діяльності, що підлягають управлінню, є ресурси, витрати та результати. Що стосується ресурсів, то динаміка є неоднозначною. Зокрема, спостерігається зниження вартості основних засобів та оборотних активів, що призвело до підвищення ефективності їх використання, натомість, чисельність персоналу збільшилася, що позначилося у зниженні рівня продуктивності праці. Водночас, позитивним є формування витрат операційної діяльності, які характеризуються тенденцією до зниження. Така ситуація, сукупно із зростанням чистого доходу підприємства, призвела до суттєвого покращення показників рентабельності продукції, реалізації та операційної діяльності в цілому.

За рахунок співпраці з торговими мережами, укладенню відповідного договору на виробництво конкретного обсягу продукції, ПрАТ «Оболонь» вдасться збільшити використання потужностей обладнання з 69,6% до 70,9%, розподілити витрати на виробництво більшого обсягу продукції (у разі виконання замовлень торгових мереж загальновиробничі, адміністративні витрати, витрати на збут, інші витрати залишаться незмінними, адже це рішення не передбачає використання додаткових трудових ресурсів, збільшення площ тощо), а відповідно ефекту масштабу чим більше продукції вироблятиметься на замовлення торгових мереж – тим більше підприємство зможе зекономити, що у

свою чергу підтверджує факт зниження рівня собівартості реалізації продукції.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та дослідження прикладних аспектів управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь» дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Розвиток підприємства в довгостроковій перспективі обумовлюється рівнем ефективності його операційної діяльності. В процесі операційної діяльності споживається значний обсяг живої праці, тому операційна діяльність займає вагове місце у будь-якому підприємстві в таких процесах, як випуск продукції і надання послуг. У системі, що утворена на базі вертикального і горизонтального поділу праці, сполучення в часі і просторі предметів, засобів і самої праці, і відбувається наглядний процес дії операційної функції. За допомогою операційної діяльності реалізується множина дій з обробки ресурсів, які одержуються із зовнішнього середовища, і згодом в зовнішнє середовище видаються результати діяльності.

2. Система управління операційною діяльністю являє собою сукупність

взаємопов'язаних структурних елементів, що забезпечують за їх скоординованої взаємодії реалізацію підрозділами операційної системи організації поставлених перед ними цілей. Основними елементами системи управління операційною діяльністю є об'єкт, суб'єкти, мета, цілі, принципи, функції, методи. Об'єктом управління операційною діяльністю є операційна система організації загалом та сукупність процесів, що відбуваються в ній.

3. Ефективність операційної діяльності є необхідною передумовою розвитку підприємства та нарощення його вартості в довгостроковій перспективі. Комплексність поняття ефективність та складність операційної діяльності потребують виокремлення її ключових видів та відповідних оціночних показників її рівня.

4. Будь-яке підприємство функціонує в рамках визначеного правового поля. Відтак, розуміння та дотримання норм, закладених у ключових законодавчих актах України є необхідним для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

5. Об'єктом дослідження у роботі виступило ПрАТ «Оболонь». Основними видами продукції, яку випускає ПрАТ «Оболонь», є пиво, безалкогольні напої, питна та мінеральна води, слабоалкогольні напої, пивоварний солод. Підприємству властива лінійно-функціональна організаційна структура управління. Не дивлячись на ситуативні труднощі, корпорація «Оболонь» завжди крокує в ногу з сучасною наукою, вивчаючи нові методи контролю якості, закупаючи необхідне оснащення і вирішуючи проблемні питання самостійно в ім'я високої якості бренду «Оболонь».

6. ПрАТ «Оболонь» у 2020 р. характеризувалося покращенням показників діяльності, що позначилося у формуванні чистого прибутку в результаті господарської діяльності. Цей факт, а також зростання доходності підприємства призвели до покращення показників ділової активності та рентабельності підприємства. Водночас, рівень ліквідності та фінансової стійкості підприємства залишається на низькому рівні.

7. Управління операційною діяльністю ПрАТ «Оболонь» передбачає

реалізацію функцій планування, організації, мотивації та контролю, що покладені на різні рівні апарату управління. Основними елементами операційної діяльності, що підлягають управлінню, є ресурси, витрати та результати. Що стосується ресурсів, то динаміка є неоднозначною. Зокрема, спостерігається зниження вартості основних засобів та оборотних активів, що призвело до підвищення ефективності їх використання, натомість, чисельність персоналу збільшилася, що позначилося у зниженні рівня продуктивності праці. Водночас, позитивним є формування витрат операційної діяльності, які характеризуються тенденцією до зниження. Така ситуація, сукупно із зростанням чистого доходу підприємства, призвела до суттєвого покращення показників рентабельності продукції, реалізації та операційної діяльності в цілому.

8. За рахунок співпраці з торговими мережами, укладенню відповідного договору на виробництво конкретного обсягу продукції, ПрАТ «Оболонь» вдасться збільшити використання потужностей обладнання з 69,6% до 70,9%, розподілити витрати на виробництво більшого обсягу продукції (у разі виконання замовлень торгових мереж загальновиробничі, адміністративні витрати, витрати на збут, інші витрати залишаться незмінними, адже це рішення не передбачає використання додаткових трудових ресурсів, збільшення площ тощо), а відповідно ефекту масштабу чим більше продукції вироблятиметься на замовлення торгових мереж – тим більше підприємство зможе зекономити, що у свою чергу підтверджує факт зниження рівня собівартості реалізації продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова О. В. Аналіз витрат операційної діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ : ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2015. 20 с.
2. Адирова Т. І. Проблеми управління витратами на матеріальне забезпечення та шляхи їх подолання на виробничому підприємстві. Економіка та держава. 2012. № 12. С. 71-73.
3. Андрущенко Н. С. Формування інформації про адміністративні витрати в управлінському обліку. Облік і фінанси АПК. 2010. № 1. С. 42-46.
4. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19, № 2. С. 13-19.
5. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 684 с.
6. Биба В. В., Лоза Т. В. Діагностика та прогнозування фінансового стану підприємства. Економіка та держава. 2015. № 5. С. 110-113.
7. Бова Т.В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств. Економічний простір. 2018. №12/2. С. 66-72.
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент. 2-ге видання. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 532 с.
9. Верхоглядова Н.І., Кононова І.В. Система показників для управління стійкістю функціонування підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 1. С. 7–10.
10. Горбатюк М. А. Операційна діяльність деревообробних підприємств як об'єкт обліку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 797. С. 46-52.
11. Господарський кодекс України : Кодекс № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.

12. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 85 с.
13. Гриненко В. В., Браташ М. А. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Операційний менеджмент)» для студентів всіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 130 с.
14. Друри К. Учет затрат методом стандарт-кост / пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1998. 224 с.
15. Дудукало Г. І. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>.
16. Дуляба Н. І., Зілінська І. Б. Удосконалення цінової політики підприємства – стратегічна альтернатива збільшення його доходів. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. № 23.1. С. 269-274.
17. Дьордяй В. П., Макарович В. К. Аналіз операційних витрат на підприємствах енергорозподільчої галузі. Бухгалтерський облік, аналіз, аудит та оподаткування : тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (м. Житомир, 15–17 травня 2019 року). Житомир : ЖДТУ, 2019. С. 302.
18. Економічний аналіз : навч. посібник / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович. Тернопіль : Видавництво Астон, 2010. 624 с.
19. Захаров В. А. Операційна система промислового підприємства. БізнесІнформ. 2015. № 11. С. 400-405.
20. Івахів Ю., Спільник І. Метод АВС-аналізу: доцільність застосування. Економічний аналіз. 2008. Випуск 3(19). С. 170-172.
21. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. К. : Центр навчальної літератури, 2013. 352 с.
22. Клімович І. М., Татієвська К. А. Деякі питання сутності та оцінки

фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/64.pdf.

23. Кобилух О. Я., Мельник Г. М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 749 : Логістика. С. 43–49.

24. Короткевич О. В. Ефективність поточної господарської діяльності: структура, рівень, динаміка. Економіка і прогнозування. 2008. № 3. С. 61–70.

25. Косова Т. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 440 с.

26. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

27. Ляшенко Г. П., Дерев'янюк В. М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). 2014. № 1(64). С. 23-31.

28. Морозюк Д. І. Сучасні методи управління оборотним капіталом підприємств та оцінка їх ефективності. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 114-119.

29. НП(С)БО № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 7 лютого 2013 р. №73. – URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

30. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 197 с.

31. Орлова К. Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

32. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Бєлова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. К. : Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.

33. Осокіна А. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства. Чернігівський науковий часопис. 2015. № 1(6). С. 46-56.
34. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua>.
35. Парасій-Вергуненко І. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2016. Вип. 2. С. 107-115.
36. Податковий кодекс України : Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
37. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-14. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
38. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2007. 668 с.
39. Савицька Г., Шелест Н. Управління прибутком підприємства. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». 2016. Вип. 36. С. 241-248.
40. Савчук Я. О. Моделювання фінансової діагностики підприємства. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 3. С. 83-88.
41. Саричев Д. О. Управління операційною діяльністю підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2012. № 30. С. 136-143.
42. Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В. Економічний аналіз : навч. посібник. Тернопіль: Видавництво Астон, 2010. 624 с.
43. Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Основні напрями та заходи оптимізації оборотного капіталу підприємства. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. 2015. Вип. 15. С. 197-204.
44. Струк Н., Корицька О. Оцінка й оцінювання діяльності промислових підприємств України: фінансово-статистичний підхід. Економічний аналіз. 2012. Випуск 11. Ч. 3. С. 66-70.
45. Тинська І., Спільник І. Інформаційне забезпечення фінансового аналізу

і проблеми його вдосконалення. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 423-426.

46. Ткачова С. С., Іванова Т. П. Операційний менеджмент : навч. посіб. Харків : [Б. в.], 2009. 243 с.

47. Тютюнник Ю. М., Тютюнник С. В. Моделювання факторів формування фінансової стійкості підприємства. Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: тези IV Міжнар. науково-практ. конференції. Житомир: ЖДТУ, 2016. С. 306-309.

48. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат / Пер. з нім. під кер. М. Г. Герещак. Київ : Таксон, 2000. 520 с.

49. Фокін О. К. Оцінка стану витрат великих промислових підприємств як об'єкта управління та економічного аналізу. Вісник ЖДТУ. 2019. № 1(87). С. 117-127.

50. Фролова Л. В., Григораш О. В. Управління економічним потенціалом торговельних підприємств : монографія. Донецьк : Ноулідж (Донецьке відділення), 2013. 201 с.

51. Хачатрян В. В., Усова Л. С. Фактори, що впливають на фінансовий стан підприємства. URL: <http://intkonf.org/ken-hachatryan-vv-usova-ls-faktori-scho-vplivayut-na-finansoviy-stand-pidpriemstva>.

52. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 574 с.

53. Цмоць О. І. Особливості стратегічного управління підприємствами з використанням слабких сигналів. Технологический аудит и резервы производства. 2012. № 4/1 (6). С. 41–42.

54. Чичуліна К. В., Чапча І. О. Формування оптимальної системи управління витратами підприємства (на прикладі ПРАТ «Полтавський машинобудівний завод»). Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6835>

55. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК. Ефективна економіка. 2016. № 2. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4776>.

56. Швачич Г. Г., Холод О. Г., Чумак Т. В. Аналіз шляхів підвищення ефективності виробництва. Європейський вектор економічного розвитку. 2017. № 1(22). С. 108-118.

57. Швець Ю. О. Дослідження чинників впливу на ефективність управління операційною діяльністю підприємств машинобудування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 28, ч. 2. С. 148-152.

58. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

59. Ясіновська І. Ф. Оцінка фінансового стану підприємств регіону. Регіональна економіка. 2016. № 1. С. 188-195.

60. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Том 29(68). С. 173-180.

ДОДАТКИ