

6
04.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



ВДОВИЧЕНКО Діана-Маргарита Валеріївна
(студент групи МО-64)

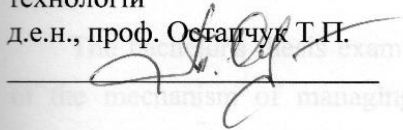
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

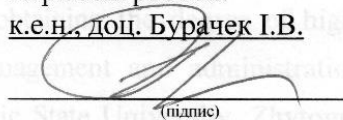
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій

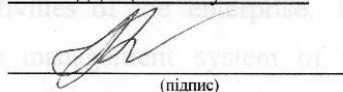
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Вдовиченко Д. В. Управління операційною діяльністю підприємства. – 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, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та удосконалення механізму управління операційною діяльністю підприємства. Досліджено теоретичні основи розвитку системи управління операційною діяльністю підприємства. Представлена аналітична оцінка сучасного стану та напрями удосконалення управління операційною діяльністю підприємства.

Ключові слова: операційна діяльність, управління операційною діяльністю, операційні доходи, операційні витрати, виробнича діяльність.

Annotation

Vdovichenko D. V. Management of operational activities of the enterprise. - Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's thesis examines the features of substantiation and improvement of the mechanism of managing the operational activities of the enterprise. The theoretical foundations of the development of the management system of the enterprise's operational activities have been studied. An analytical assessment of the current state and directions for improving the management of the company's operational activities are presented.

Keywords: operational activity, management of operational activity, operating income, operating expenses, production activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, значення, завдання та функції операційної діяльності підприємства	7
1.2. Структура, чинники впливу, методи та моделі управління операційною діяльністю підприємства	15
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління операційною діяльністю підприємств.....	32
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН».....	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	49
2.3. Оцінка сучасного стану управління операційною діяльністю підприємства	58
2.4. Напрями удосконалення системи управління операційною діяльністю на підприємстві.....	68
Висновки до розділу 2	75
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розробка ефективної системи управління операційною діяльністю є критично важливою для підприємств у сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку. Успішне управління операційними процесами дозволяє компаніям досягати високої продуктивності, оптимізувати витрати та підвищувати якість продукції. Це, в свою чергу, забезпечує стійку конкурентну перевагу. Сучасні підприємства повинні адаптуватися до нових технологій та інноваційних рішень, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Ефективне управління операційною діяльністю допомагає у впровадженні цих інновацій, що сприяє зростанню та розвитку бізнесу. Крім того, систематичний підхід до управління операціями забезпечує стабільність та прогнозованість бізнес-процесів, що є важливим для стратегічного планування. Збалансоване управління ресурсами та оптимізація виробничих процесів сприяють підвищенню рентабельності підприємства. В умовах глобалізації та інтеграції ринків, ефективна система управління операційною діяльністю дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та ринкових умов. Загалом, створення такої системи є невід'ємною складовою успішного розвитку підприємства в сучасному економічному середовищі.

Дослідження проблеми управління операційною діяльністю підприємств є актуальним у сучасних умовах економічної нестабільності та швидкої змінності ринкових умов. В умовах посиленої конкуренції та зростання вимог споживачів, ефективне управління операціями стає ключовим фактором успіху для підприємств. Розвиток технологій та поширення інформаційних систем вимагає постійного вдосконалення управлінських практик у сфері операційної діяльності. Дослідження проблеми дозволить ідентифікувати та вирішити ключові виклики, з якими стикаються підприємства. Результати такого дослідження можуть сприяти покращенню ефективності операцій та забезпечити стійке конкурентне перевагу на ринку.

Значний науковий внесок у дослідження теоретичних і практичних проблем управління операційною діяльністю підприємств в сучасних умовах зробили зарубіжні та вітчизняні вчені, науковці, економісти: Азаров А. О., Білик М. Д., Бланк І. О., Бутинець Ф. Ф., Гусаревич Н. В., Козак Л. В., Коробкін Н. Г., Кривицька О. Р., Лігоненко Л. О., Мостенець С. В., Опарін В. М., Покропивний С. Ф., Ситник Г. В., Шмиголь Н. М та інші. Разом з тим, теоретичного узагальнення та поглибленого аналізу і дотепер потребують наукові підходи до розкриття сутності, призначення та інструментів розвитку системи управління операційною діяльністю підприємств.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад формування, а також визначення напрямів ефективного розвитку системи управління операційною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність, значення, завдання та функції операційної діяльності підприємства;
- дослідити структуру, чинники впливу, методи та моделі управління операційною діяльністю підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління операційною діяльністю підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку сучасного управління операційною діяльністю підприємства;
- розробити напрями удосконалення системи управління операційною

діяльністю на підприємстві.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління операційною діяльністю підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління операційною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи були використані методи аналізу і синтезу; групування та систематизації. Також використовувались емпіричні методи (для збирання первинної інформації про операційну діяльність підприємства); економіко-статистичні методи (обробка результатів дослідження операційної діяльності); при аналізі господарської діяльності застосовувались статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз.

Інформаційною базою дослідження були матеріали досліджуваного підприємства, наукові праці українських і зарубіжних вчених, у тому числі з операційного менеджменту, економіки підприємства та інших спеціальних дисциплін, матеріали науково-практичних конференцій та періодичної літератури, статистичні дані, інформація фінансової та управлінської звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі проведення комплексного наукового дослідження були узагальнені теоретичні концепції та надані обґрунтовані прикладні рекомендації щодо удосконалення процесу розвитку системи управління операційною діяльністю підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 85 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення, завдання та функції операційної діяльності підприємства

Системне управління операційною діяльністю підприємства є критично важливим для досягнення ефективності та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Передусім, воно забезпечує чітку структуру і контроль над усіма процесами, що дозволяє мінімізувати витрати та уникати зайвих витрат. Також, системне управління сприяє покращенню якості продукції та послуг через стандартизацію процедур і процесів. Крім того, це дозволяє своєчасно виявляти і реагувати на потенційні ризики, що знижує ймовірність виникнення кризових ситуацій. Завдяки системному підходу можна також підвищити рівень задоволеності клієнтів, забезпечуючи стабільно високий рівень обслуговування. Впровадження інформаційних технологій у процес управління допомагає автоматизувати рутинні завдання, підвищуючи продуктивність праці [46, с.67].

Важливою перевагою є також можливість швидкої адаптації до змін на ринку, що є ключовим фактором для довгострокового успіху. Управління сприяє підвищенню мотивації і залученості персоналу, створюючи прозору та зрозумілу систему оцінки результатів їхньої роботи. Окрім того, воно полегшує процес прийняття стратегічних рішень завдяки наявності точних і своєчасних даних. Таким чином, впровадження системного управління операційною діяльністю є необхідною умовою для стабільного розвитку і процвітання будь-якого підприємства [34, с.113].

Операційна діяльність підприємства – це сукупність постійних, основних процесів і функцій, які забезпечують виробництво продукції або надання послуг для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона включає в себе

управління ресурсами, виробничими процесами, постачанням матеріалів, управління персоналом, контроль якості, логістику, маркетинг та продажі. Операційна діяльність спрямована на ефективне використання ресурсів з метою максимізації продуктивності та прибутковості [21, с.227].

Операційна діяльність відіграє ключову роль в системі операційного менеджменту, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства. Вона є основою, на якій будується весь виробничий процес, оптимізуючи використання ресурсів та підвищуючи продуктивність. Завдяки якісному управлінню операційною діяльністю підприємства можуть забезпечити високу якість продукції та послуг, що задовольняють потреби клієнтів. Крім того, операційна діяльність сприяє гнучкості та адаптивності підприємства до змін на ринку. Таким чином, вона є центральним елементом, що визначає успішність та конкурентоспроможність будь-якої організації.

Історія розвитку теорії операційного менеджменту включає кілька ключових етапів, кожен з яких вніс значний вклад у формування сучасних методів та практик управління операційною діяльністю. Нижче наведені основні етапи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Історичні етапи розвитку теорії операційного менеджменту [15; 46]

Етап	Загальна характеристика
1	2
1. Доба ручної праці (до середини XVIII століття)	У цей період виробничі процеси були здебільшого ручними і залежали від майстерності окремих ремісників. Операційний менеджмент практично не існував як окрема сфера знань, і основний акцент робився на індивідуальні навички та досвід працівників.
2. Промислова революція (середина XVIII – XIX століття)	Початок індустріалізації приніс значні зміни у виробничі процеси. Впровадження парових машин і механізація праці сприяли масовому виробництву. У цей період з'явилися перші спроби стандартизації та організації праці, хоча системного підходу до управління ще не існувало.
3. Науковий менеджмент (початок XX століття)	Фредерік Тейлор став піонером наукового підходу до управління операціями. Його принципи наукового менеджменту, такі як аналіз та оптимізація робочих процесів, стандартизація завдань і стимулювання продуктивності працівників, заклали основу сучасного операційного менеджменту. Паралельно розвивались ідеї Френка та Ліліан Гілбрет, які досліджували ефективність рухів та ергономіку праці.

Продовження таблиці 1.1

1	2
4. Адміністративний та бюрократичний підходи (початок – середина XX століття)	Анрі Файоль та Макс Вебер розробили теорії адміністративного управління та бюрократії. Вони запропонували принципи управління, включаючи поділ праці, ієрархію, формалізацію та раціональне управління, що вплинуло на організацію операційної діяльності на рівні підприємств.
5. Рух за людські стосунки (середина XX століття)	Елтон Мейо і його дослідження в Хоторнських експериментах показали важливість людського фактора в операційному менеджменті. Це привело до розвитку теорій, що підкреслювали значення мотивації, комунікацій і соціальних аспектів роботи.
6. Кількісні методи та підхід систем (середина – кінець XX століття)	Після Другої світової війни розвивалися кількісні методи управління, такі як лінійне програмування, теорія ігор, моделювання і симуляція. Системний підхід дозволив розглядати підприємство як комплекс взаємопов'язаних підсистем, що допомогло уніфікувати і оптимізувати операції.
7. Японська модель управління та загальне управління якістю (TQM) (друга половина XX століття)	Японські компанії, такі як Toyota, впровадили методи управління, що базуються на принципах кайдзен (постійне вдосконалення), Just-in-Time (вчасне виробництво) та управління якістю. Ці підходи стали популярними у всьому світі і суттєво вплинули на операційний менеджмент.
8. Сучасний етап (кінець XX – початок XXI століття)	Сучасний етап характеризується впровадженням інформаційних технологій, автоматизацією та цифровізацією виробничих процесів. Розвиток ERP-систем (систем планування ресурсів підприємства) і використання великих даних (Big Data) дозволили досягти високого рівня ефективності та гнучкості в управлінні операціями.

Ці етапи розвитку операційного менеджменту демонструють поступовий перехід від простих ремісничих практик до складних системних підходів, які забезпечують високу продуктивність і якість операційної діяльності у сучасних умовах.

Операційна діяльність включає в себе всі функції бізнесу, що безпосередньо пов'язані з постачанням товарів або послуг на ринок. Це основні процеси компанії, які охоплюють виробництво, розподіл і реалізацію продукції або послуг. Зазвичай саме операційна діяльність генерує основну частину грошових потоків підприємства, значно впливаючи на його прибутковість [35, с.38].

Поняття «операційна діяльність» викликає неоднозначність у трактуванні серед сучасних учених та практиків. Деякі дослідники зосереджуються на виробничих аспектах, тоді як інші підкреслюють важливість логістики та

управління ланцюгом постачання. Існує також підхід, який акцентує увагу на інтеграції інформаційних технологій у операційні процеси. Практики, з іншого боку, часто використовують термін «операційна діяльність» для опису конкретних бізнес-функцій, які варіюються залежно від галузі. Таким чином, різноманітність трактувань відображає складність і багатогранність операційної діяльності в сучасному бізнес-середовищі [65, с.100].

Окремі наукові дефініції поняття «операційна діяльність» підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Окремі наукові дефініції поняття «операційна діяльність»

Автор	Визначення
Архіпов Н.М. [3, с.22]	Операційна діяльність – це сукупність методів і процесів, спрямованих на підвищення ефективності виробничих операцій через науковий аналіз та оптимізацію праці.
Гриньова В.М. [11, с.205]	Операційна діяльність – це систематичний процес, що включає планування, контроль та постійне вдосконалення виробничих процесів з метою досягнення високої якості продукції.
Єрфорт І.М. [25, с.216]	Операційна діяльність – це ключові внутрішні процеси, що створюють додану вартість для підприємства через ефективне управління ресурсами та ланцюгом постачання.
Кваско А.В. [30, с.18]	Операційна діяльність – це управління обмеженнями виробничих систем з метою оптимізації всього процесу і максимізації прибутковості підприємства.
Куцик В.І. [36, с.12]	Операційна діяльність – це комплексна система, яка включає координацію всіх функціональних підрозділів підприємства для досягнення оптимальної продуктивності.
Лепський В.В. [37, с.176]	Операційна діяльність – це основні бізнес-процеси, що забезпечують виробництво товарів або надання послуг, спрямовані на задоволення потреб ринку та досягнення стратегічних цілей компанії.
Лобов С.О. [39, с.12]	Операційна діяльність – це стандартизовані виробничі процеси, які забезпечують масове виробництво продукції з мінімальними витратами та максимальною ефективністю.
Мошек Г.Є. [46, с.221]	Операційна діяльність – це інтегрований підхід до управління виробництвом, що включає принципи Just-in-Time та постійне вдосконалення для мінімізації втрат і підвищення ефективності.
Саричев Д.О. [61, с.137]	Операційна діяльність – це стратегічний елемент підприємства, який включає управління основними бізнес-процесами для забезпечення стабільного і ефективного функціонування організації.
Трегубов О.С. [68, с.154]	Операційна діяльність – це взаємопов'язана система процесів, що об'єднує виробництво, логістику, управління якістю та інші функції для досягнення високого рівня продуктивності та задоволення потреб споживачів.

За результатами проведеного ретроспективного аналізу визначень окремих науковців вважаємо за можливе представити авторське визначення. Отже, вважаємо, що операційна діяльність підприємства – це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, які спрямовані на виробництво товарів або надання послуг з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення стратегічних цілей організації. Ця діяльність охоплює всі основні функції підприємства, включаючи планування, управління ресурсами, виробництво, логістику, контроль якості, маркетинг та продажі [57, с.204].

Операційна діяльність є основою економічної активності підприємства, оскільки вона генерує основну частину доходів і забезпечує ефективне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Вона також включає постійне вдосконалення процесів через впровадження новітніх технологій, інновацій та управління змінами для підтримки конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Операційна діяльність визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, задовольняти вимоги ринку та забезпечувати високу якість продукції або послуг.

Рационально організована операційна діяльність має вирішальне значення для розвитку підприємства, забезпечуючи ефективність, стійкість та конкурентоспроможність. Основні аспекти її значення для розвитку підприємства полягають в наступному (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Значення раціонально організованої операційної діяльності для розвитку підприємства [3; 45]

Параметр значення	Значущість для підприємства
1	2
1. Підвищення ефективності	Рациональна організація операційної діяльності дозволяє оптимізувати використання ресурсів, мінімізуючи витрати і підвищуючи продуктивність. Це досягається через впровадження сучасних методів управління, таких як Lean Production, Just-in-Time та шість сигм.
2. Покращення якості продукції та послуг	Систематичний підхід до управління операціями сприяє забезпеченню стабільної якості продукції або послуг. Це включає контроль якості на всіх етапах виробничого процесу, що підвищує задоволеність клієнтів і зміцнює репутацію підприємства.

Продовження таблиці 1.3

1	2
3. Забезпечення гнучкості та адаптивності	Раціональна операційна діяльність дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкових умов, впроваджувати нові технології та інновації. Це підвищує здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін та залишатися конкурентоспроможним.
4. Зниження витрат	Оптимізовані операційні процеси знижують виробничі витрати через ефективне управління запасами, раціоналізацію робочих процесів і мінімізацію втрат. Це дозволяє підприємству знижувати ціни на продукцію або послуги, підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку.
5. Підвищення мотивації та залученості працівників	Раціональна організація роботи сприяє створенню комфортного робочого середовища, де працівники чітко розуміють свої обов'язки та мають можливості для професійного розвитку. Це підвищує їхню мотивацію та продуктивність.
6. Поліпшення управління ризиками	Систематизований підхід до операційної діяльності включає моніторинг і аналіз ризиків, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми і запобігати їх негативним наслідкам. Це підвищує стійкість підприємства до зовнішніх та внутрішніх викликів.
7. Підвищення фінансової стійкості	Раціонально організована операційна діяльність забезпечує стабільні грошові потоки та знижує фінансові ризики. Це дозволяє підприємству ефективно планувати свою діяльність, інвестувати в розвиток і забезпечувати стабільний ріст.

Загалом, раціонально організована операційна діяльність є фундаментом успішного розвитку підприємства, забезпечуючи його ефективність, конкурентоспроможність та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Характеристиками операційної діяльності, які визначають особливості використання капіталу, є її ключове значення як основної складової всієї економічної діяльності підприємства та її головна мета. Велика частина працівників підприємства та значна частина оборотних активів спрямовані на забезпечення цієї діяльності. Операційна діяльність володіє перевагою перед іншими видами діяльності, інвестиційна та фінансова діяльність мають за завдання підтримувати та сприяти її розвитку, не перешкоджаючи їй, але, навпаки, підвищуючи ефективність капіталу в операційному процесі. Господарські операції в операційній діяльності характеризуються регулярністю, що відрізняє їх від інших видів діяльності своєю частотою та постійністю проведення [69, с.115].

Основні завдання здійснення виробничої діяльності на підприємстві представлено на рис. 1.1.

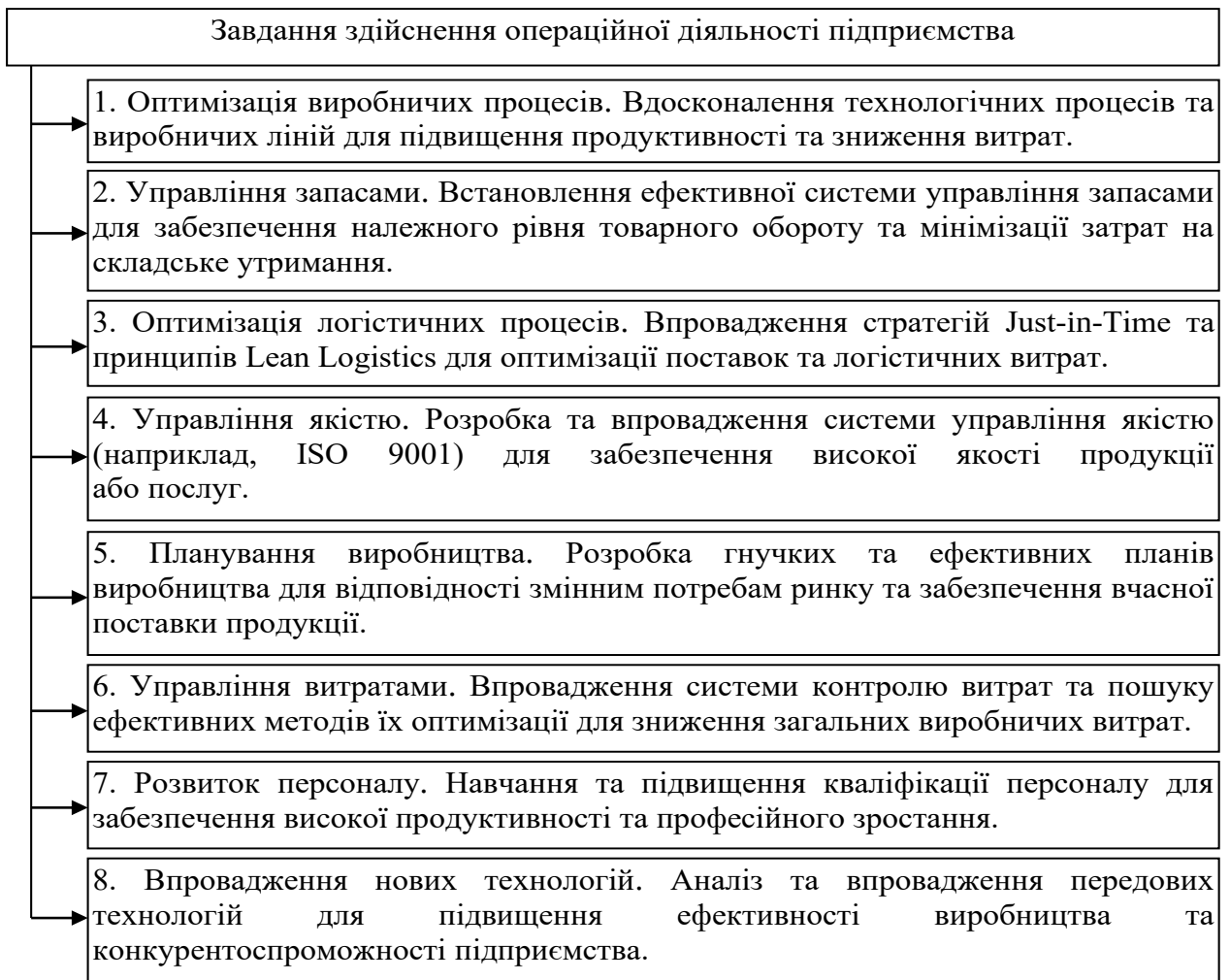


Рис. 1.1. Завдання здійснення операційної діяльності підприємства [49; 61]

Операційна діяльність включає ряд ключових функцій, що спрямовані на ефективне управління виробничими процесами та забезпечення успішного функціонування підприємства. Основні функції операційної діяльності включають [10; 34]:

1. Виробнича функція. Це основна функція операційної діяльності, спрямована на організацію виробничих процесів та виготовлення продукції або надання послуг. Вона включає планування виробництва, контроль якості та оптимізацію виробничих процесів.

2. Мотиваційна функція. Однією з ключових функцій операційної діяльності є стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Це включає створення стимулів для підвищення продуктивності, розвитку професійних навичок та забезпечення задоволеності від роботи.

3. Організаційна функція. Операційна діяльність включає в себе організацію різноманітних процесів та ресурсів для досягнення поставлених цілей. Це охоплює розподіл обов'язків, створення структури підприємства та забезпечення координації між підрозділами.

4. Управлінська функція. Управління операційною діяльністю передбачає встановлення стратегічних цілей, прийняття рішень щодо розвитку та вдосконалення процесів, а також контроль за їх виконанням.

5. Соціальна функція. Операційна діяльність враховує вплив на соціальну сферу, забезпечуючи безпечні та сприятливі умови праці, дотримання прав працівників та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

6. Контролююча функція. Важливою складовою операційної діяльності є контроль за виконанням планів, дотриманням стандартів якості, ефективністю використання ресурсів та вчасністю поставок. Це дозволяє вчасно виявляти та виправляти можливі невідповідності та ризики.

Зазначені функції спільно забезпечують ефективне управління операційною діяльністю підприємства, що дозволяє досягати поставлених цілей та забезпечувати успішну діяльність організації.

Таким чином, операційна діяльність на підприємстві відіграє важливу роль у забезпеченні його успішного функціонування та досягненні стратегічних цілей. Вона охоплює широкий спектр функцій, включаючи виробничі, мотиваційні, організаційні, управлінські, соціальні та контролюючі аспекти. Управління операційною діяльністю передбачає планування виробництва, контроль за якістю продукції, ефективне управління ресурсами та забезпеченням виробничих процесів. Важливою складовою операційної діяльності є також мотивація працівників, створення сприятливих умов праці та психологічного клімату в колективі. Ключовими завданнями операційної діяльності є оптимізація виробничих процесів, контроль над витратами, забезпечення якості продукції та вчасність поставок. Врахування соціальних аспектів та відповідність вимогам екологічної безпеки також є важливими складовими операційної діяльності.

1.2. Структура, чинники впливу, методи та моделі управління операційною діяльністю підприємства

Структура операційної діяльності - це організаційна форма, за якою впорядковані та взаємопов'язані всі елементи та процеси, що становлять операційну функцію підприємства. Ця структура визначає, як саме виробничі та послугові процеси організовані, керуються та координуються в рамках підприємства. Вона включає в себе розподіл функцій та відповідальності між підрозділами, ланцюжок поставок, систему контролю якості, стратегії управління запасами та інші аспекти операційної діяльності [29, с.265].

Основна мета формування структури операційної діяльності полягає у забезпеченні ефективного та ефективного виконання виробничих процесів, щоб задовольнити потреби клієнтів та досягти стратегічних цілей підприємства.

Структура операційної діяльності складається зі взаємопов'язаних процесів, що представлено на рис. 1.2.

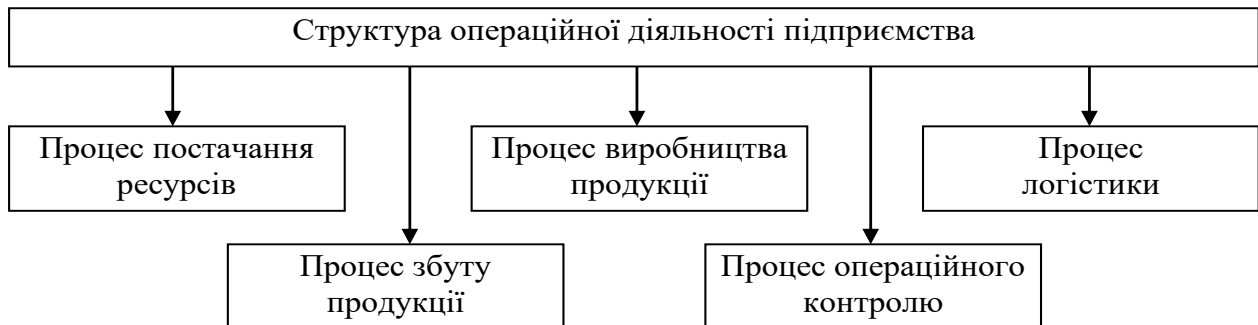


Рис. 1.2. Структура операційної діяльності підприємства [29; 43]

Процес постачання ресурсів в системі операційної діяльності підприємства включає в себе організацію та контроль всіх етапів постачання необхідних матеріалів та сировини. Він розпочинається з планування потреб у ресурсах та вибору потенційних постачальників. Після укладання угод і здійснення замовлень ресурси проходять приймання на склад та контроль якості. Постачані ресурси використовуються у виробничому процесі для виготовлення продукції або надання послуг. Постійний моніторинг та оновлення

постачальних ланцюгів є ключовими аспектами забезпечення ефективності та стабільності процесу постачання.

Процес виробництва продукції в системі операційної діяльності підприємства починається з ретельного планування виробничих операцій та розподілу ресурсів. Підприємство організовує виробничі лінії або цехи відповідно до типу продукції та технологічних вимог. У процесі виробництва відбувається перетворення сировини та матеріалів у готову продукцію за допомогою спеціалізованого обладнання та робочої сили. Контроль якості є важливою складовою частиною виробничого процесу, що гарантує відповідність продукції стандартам якості. Ефективне управління виробництвом дозволяє підприємству забезпечити вчасну поставку продукції та задоволення потреб клієнтів [29, с.165].

Процес логістики включає в себе управління потоками матеріальних ресурсів від постачальників до клієнтів. Він охоплює такі етапи, як складування, транспортування та доставку товарів або послуг. Логістичні процеси координуються з метою оптимізації запасів, мінімізації витрат та максимізації ефективності. Важливою складовою логістики є використання інформаційних систем для відстеження руху товарів і координації логістичних операцій. Ефективна логістика сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом забезпечення своєчасності та якості обслуговування клієнтів.

В системі операційної діяльності підприємства процес збуту продукції включає в себе розробку маркетингових стратегій та рекламних кампаній для просування продукції на ринку. Він орієнтований на залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів. Важливою складовою процесу збуту є встановлення та підтримання добрих відносин з клієнтами, реагування на їхні потреби та вирішення можливих проблем. Ефективне управління збутом дозволяє підприємству максимізувати прибуток та зберегти конкурентність на ринку. Це включає в себе аналіз ринкової конкуренції, встановлення оптимальних цін та постійний моніторинг ринкових тенденцій [43, с.47].

Своєю чергою, процес операційного контролю в системі операційної діяльності підприємства передбачає постійний моніторинг виробничих процесів та результатів діяльності. Він включає аналіз виконання планів, перевірку якості продукції та оцінку ефективності використання ресурсів. Операційний контроль спрямований на виявлення можливих відхилень від заданих стандартів і розробку заходів для їх корекції. Це важлива складова діяльності підприємства, яка допомагає забезпечити стабільність виробничих процесів та досягнення стратегічних цілей. Ефективний операційний контроль сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та підвищенню якості продукції [15, с.114].

Управління операційною діяльністю підприємства - це комплекс стратегічних та тактичних дій, спрямованих на організацію та оптимізацію всіх процесів виробництва товарів або надання послуг. Це включає в себе планування, координацію, контроль та управління різними аспектами виробничої діяльності, такими як постачання ресурсів, виробництво, логістика, якість продукції, управління кадрами, збут та операційний контроль.

Метою управління операційною діяльністю є досягнення ефективності, підвищення якості продукції, зниження витрат та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Успішне управління операційною діяльністю може призвести до збільшення прибутковості, задоволення потреб клієнтів та підвищення загального ефективного функціонування підприємства [2, с.154].

Аналіз наукових публікацій дає змогу виокремити чинники, що впливають на операційну діяльність промислових підприємств. Найчастіше виділяють чинники внутрішнього та зовнішнього середовища впливу на операційну діяльність підприємства.

Зовнішні чинники впливають на ефективність здійснення операційної діяльності, але їх не можна контролювати, нейтралізувати чи уникнути. Чинники зовнішнього впливу не залежать від діяльності, що здійснює підприємство, але мають вагомий вплив на ефективність їх функціонування.

Зовнішні чинники поділяються на чинники прямого і непрямого впливу, чинники макросередовища та мікросередовища. Розуміння впливу зовнішніх чинників дає можливість керівництву підприємства чітко спланувати та стимулювати певні дії, що впливає на довгостроковий успіх, показники діяльності, конкурентоспроможність [3; 56].

Більш детально розглянемо основні зовнішні чинники, які поділяються на чинники макросередовища та мікросередовища, що мають значний вплив на реалізацію операційної діяльності на підприємстві (рис. 1.3).

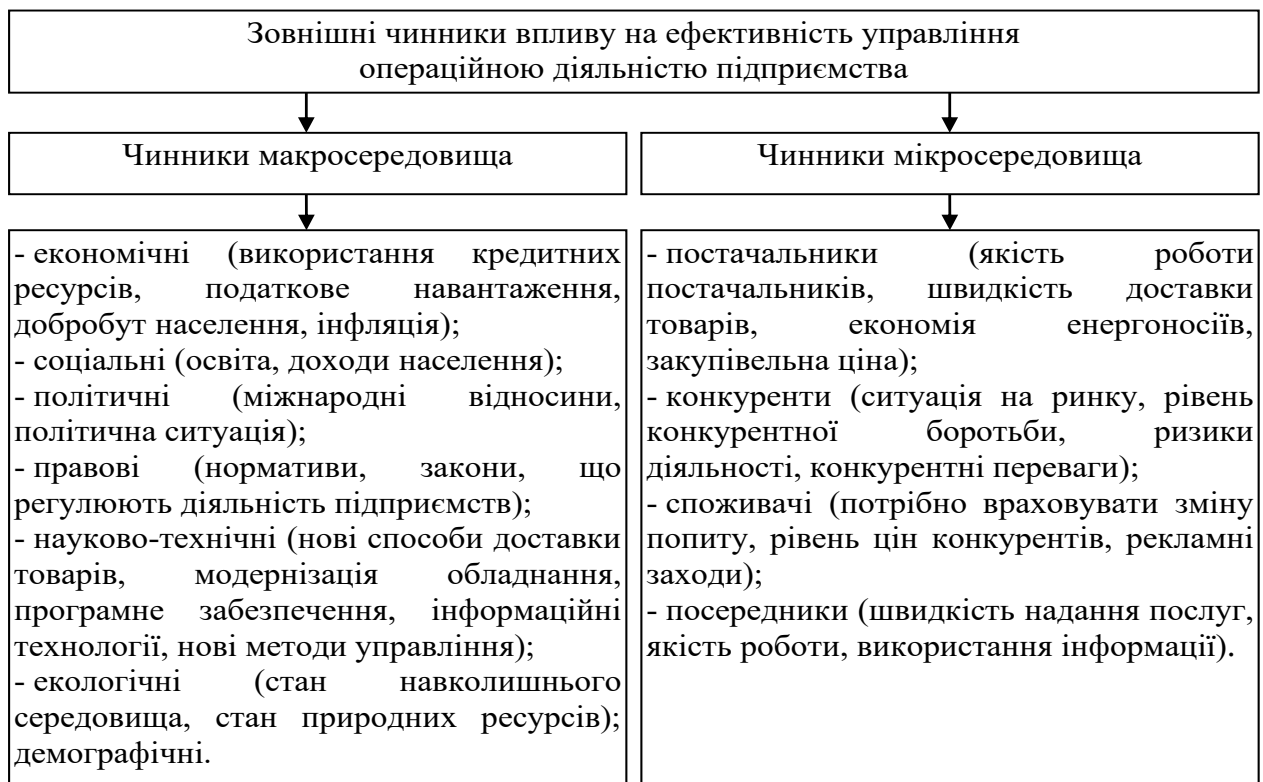


Рис. 1.3. Зовнішні чинники впливу на ефективність управління операційною діяльністю підприємства [3; 56]

Чинники внутрішнього середовища мають більш відчутний вплив на ефективність управління операційною діяльністю, стратегію розвитку, правильність прийняття управлінських рішень. Внутрішні чинники залежать, насамперед, від специфіки функціонування підприємств машинобудування, і дієвість їх нейтралізації залежить від контролю керівництва, своєчасності прийняття відповідних рішень. Саме ці чинники здійснюють прямий і значний

вплив на економічну ефективність операційної діяльності промислових підприємств, здійснення управління, очікувані результати діяльності. Детальніше розглянемо та проаналізуємо вплив внутрішніх чинників на управління операційною діяльністю (рис. 1.4).

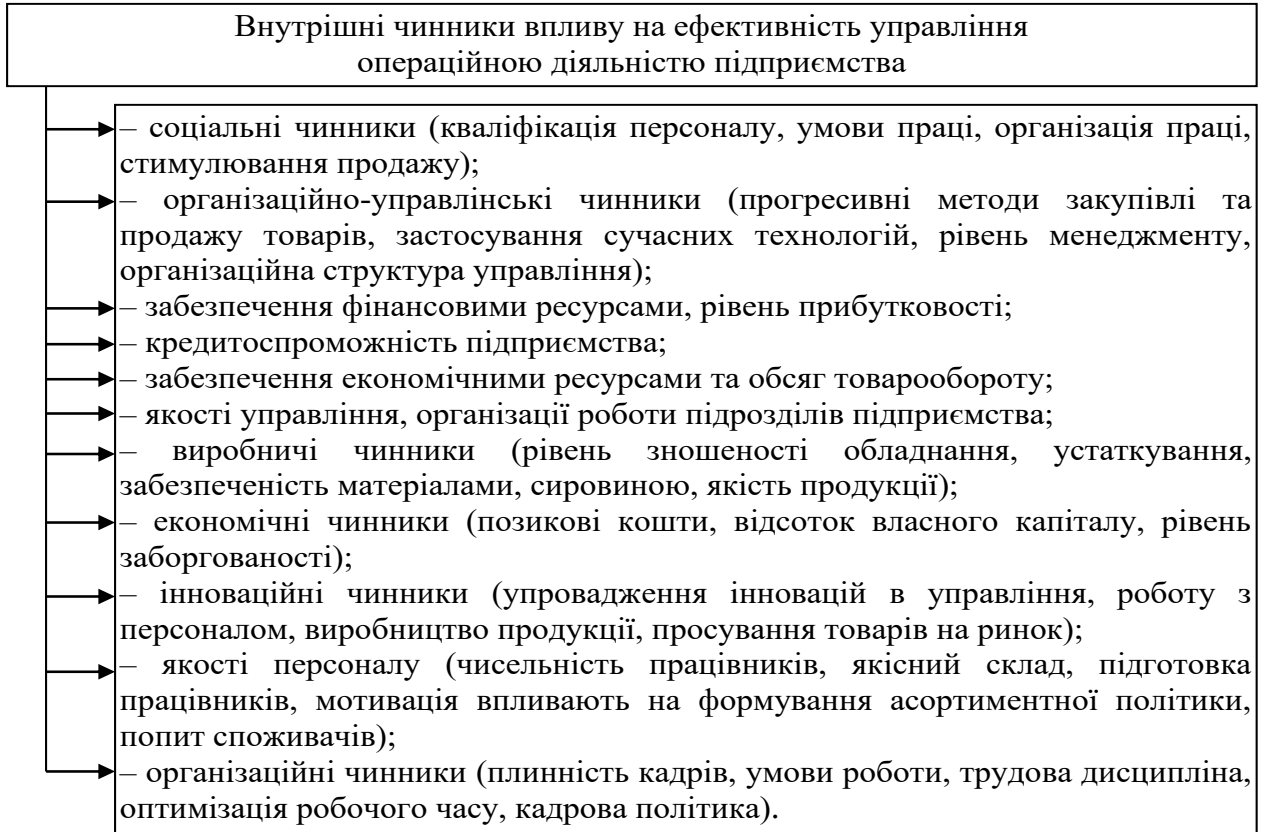


Рис. 1.4. Внутрішні чинники впливу на ефективність управління операційною діяльністю підприємства [3; 56]

Вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на показники підприємств характеризується невизначеністю у періодах їх прояву, їх вплив позначається на розмірі прибутку, результативності функціонування, конкурентоспроможності, обсягах виробництва та продажу продукції.

Методи управління операційною діяльністю - це система стратегій, технік і інструментів, що використовуються для ефективного керування всіма аспектами виробничих процесів та операцій підприємства [37, с.116].

Сучасною практикою вироблені чотири групи методів управління операційними системами: організаційні, адміністративні, економічні й соціально-психологічні. Розглянемо їх концептуальну сутність [29; 61].

1. Організаційні методи. Суть методів полягає в тому, що перш ніж якась діяльність буде здійснюватися, вона повинна бути оптимально організована: спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена інструкціями, що фіксують правила виконання робіт і поведження персоналу.

Необхідно спочатку створити підприємство, цех, ділянку, відділ тощо, тобто розробити нормативні регламентуючі акти, що нормують і інструктують їх діяльність, підібрати й розставити по місцях людей, забезпечити планами, дати завдання, показати напрями дій, а потім здійснювати керівництво їхніми діями.

Таким чином, організаційні методи – пасивні методи, які передують самій діяльності, створюють для неї необхідні умови і є базою для активних методів, об'єднаних у три групи.

2. Адміністративні методи. Їх називають також методами владної мотивації, які зводяться насамперед до відкритого примусу людей до тієї або іншої діяльності (до створення можливостей для такого примусу). Ці методи широко застосовувалися на підприємствах і у сфері послуг при адміністративно-командній системі управління економікою в нашій країні. На практиці ці методи реалізуються у вигляді конкретних безальтернативних завдань, що допускають мінімальну самостійність виконавця, внаслідок чого вся відповідальність покладалася на керівника, який віддає розпорядження.

3. Економічні методи. У результаті переходу до ринкових відносин адміністративні методи перестали відповідати реальним потребам управління. Економічні методи припускають непрямий вплив на об'єкт. Виконавцеві встановлюються тільки цілі й загальна лінія поведження, у рамках яких він самостійно шукає кращі для нього шляхи досягнення мети. Ініціатива за таких умов вигідна не тільки працівникові, а й підприємству, своєчасне і якісне виконання (в окремих випадках і перевиконання) завдань усіляко винагороджуються, насамперед у вигляді грошових виплат.

4. Соціально-психологічні методи. Як свідчить практика, економічні методи також досить швидко виявили обмеженість, особливо при управлінні

діяльністю осіб інтелектуальних професій, для яких гроші, звичайно, істотний, але не найголовніший стимул у роботі. У 20-30-х роках ХХ ст. з'явилися соціально-психологічні методи, які зводяться до двох основних напрямів:

- формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, що зумовлює більшу віддачу під час виконання роботи завдяки підвищенню настрою людей;
- виявлення й розвиток індивідуальних здібностей кожного, що дозволяє забезпечити максимальну самореалізацію особистості в операційному процесі.

Усі наведені методи управління операційною діяльністю реалізуються відповідно до певних принципів [6; 17].

1. Цілеспрямованість управління. У відповідності до цього принципу управлінський процес повинен бути цілеспрямованим, тобто орієнтованим на рішення конкретних проблем, досягнення конкретних цілей.

2. Функціональна соціалізація у поєднанні з універсальністю. Суть цього принципу полягає в тому, щоб до кожного об'єкта управління був свій підхід, який враховував би його специфіку. Наприклад, акціонерною компанією не можна керувати так само, як кооперативом, а товариством з обмеженою відповідальністю – як приватним підприємством. Але оскільки в цих випадках має місце керівництво людьми, то існує специфічний універсальний підхід незалежно від того, хто вони - акціонери або орендодавці, засновники або наймані працівники.

3. Послідовність управлінських процесів. Будь-який управлінський процес будується відповідно до принципу послідовності, тобто елементи або стадії, з яких він складається, повинні виконуватися один за одним у певному порядку. Не можна, наприклад, спочатку віддати розпорядження, а потім обмірковувати його правомірність.

4. Оптимальне поєднання централізованого управління системою з її самоорганізацією. Функціонування об'єкта управління необхідно постійно контролювати (відстежувати, діагностувати, коректувати), тому що централізовано керована організація, постійно перебуває під впливом зовнішніх

і внутрішніх факторів, увесь час відхиляється в той або інший бік від запрограмованого регламенту функціонування .

5. Забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності. Це один з найважливіших принципів управління. Перевищення прав у порівнянні з обов'язками приводить до управлінської сваволі, їх брак паралізує ділову ініціативу.

6. Забезпечення єдності інтересів всіх учасників управління в досягненні намічених цілей. Досягається шляхом матеріального й морального заохочення працівників, а також максимального залучення виконавців у процес підготовки рішень на всіх стадіях роботи над ними. Це також один з основних принципів менеджменту, який полягає в тому, що власні рішення будуть виконуватися швидше і якісніше, ніж накази зверху.

7. Забезпечення ділового змагання учасників управління пов'язане з необхідністю заохочення конкуренції при заміщенні посад у сфері управління. Посади в операційному менеджменті повинні займати високоосвічені менеджери і спеціалісти-професіонали, які добре орієнтуються в управлінських науках, інформаційних технологіях, загально-технічних, еколого-економічних, математичних, біологічних, фізичних, соціально-правових і соціально-психологічних науках.

Сучасні моделі управління операційною діяльністю підприємства враховують складність та динаміку сучасного бізнесу. Найбільш актуальні з таких моделей представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Сучасні моделі управління операційною діяльністю підприємства [6; 25]

Модель управління	Загальний опис	Використання в операційних системах
1	2	3
Industry 4.0 (Четверта промислова революція)	Ця модель базується на інтеграції цифрових технологій у виробничі процеси, таких як IoT, штучний інтелект та автоматизація, створюючи "розумні" фабрики та системи, які можуть адаптуватися до змін.	Використовується для автоматизації та оптимізації виробничих процесів, моніторингу та аналізу даних в реальному часі, впровадження інтернету речей у виробництво та побудови цифрових дворів.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Agile Operations (Гнучкі операції)	Ця модель фокусується на створенні гнучких та адаптивних систем, які можуть ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, забезпечуючи швидку реакцію на вимоги ринку.	Використовується для управління змінами, швидкої реакції на зміни в ринкових умовах, розробки продуктів у короткі терміни та впровадження ітераційних методологій управління.
Supply Chain Resilience (Стійкість ланцюга постачань)	Ця модель спрямована на створення стійкого ланцюга постачань, який може ефективно протистояти ризикам та турбулентності, враховуючи різноманітні фактори, які можуть впливати на нього.	Використовується для управління ризиками та невпевненістю, оптимізації ланцюга постачань, розвитку стратегій реагування на надзвичайні ситуації та впровадження технологій для підвищення стійкості.
Circular Economy (Циркулярна економіка)	Ця модель базується на принципах збереження ресурсів та мінімізації відходів шляхом переробки, використання вторинної сировини та створення продуктів, які можна використовувати повторно.	Використовується для розробки продуктів з мінімальним екологічним впливом, впровадження систем управління відходами, розробки стратегій переробки та використання технологій для створення замкнутого циклу використання ресурсів.

Таким чином, використання сучасних методів та моделей управління операційною діяльністю підприємств є надзвичайно важливим у сучасному бізнес-середовищі. Перш за все, вони дозволяють підприємствам ефективно реагувати на змінні умови ринку та конкурентні тиски. Ці методи допомагають збільшити продуктивність і ефективність виробничих процесів, що в свою чергу збільшує конкурентоспроможність підприємства. Крім того, вони сприяють покращенню якості продукції та послуг, що робить підприємство більш привабливим для клієнтів. Сучасні методи управління також спрощують впровадження нових технологій та інновацій у виробничий процес. Вони допомагають зменшити витрати та оптимізувати використання ресурсів, що відображається на підвищенні прибутковості підприємства. Крім того, вони дозволяють підприємствам створювати стійкі та надійні ланцюги постачань, що зменшує ризики та турбулентність у виробничих операціях. В цілому, сучасні методи та моделі управління операційною діяльністю є ключовими для успішного функціонування підприємства в сучасному бізнес-середовищі, допомагаючи досягти ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності.

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства

Оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства є критичним етапом у діяльності будь-якої компанії, оскільки воно дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно використовуються ресурси та досягаються поставлені цілі. Визначення результативності виробничих процесів є необхідною передумовою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Ефективне управління операційною діяльністю дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність на ринку. Оцінка результатів управлінських рішень дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони виробничих процесів і вносити необхідні корективи для поліпшення ефективності. Це також сприяє оптимізації використання ресурсів, що є важливим аспектом в умовах постійної динаміки ринкового середовища.

Оцінка ефективності управління операційною діяльністю дозволяє підприємствам не лише виявити проблемні ситуації, але й вчасно реагувати на них та розробляти стратегії подальшого розвитку. В цілому, проведення оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства є ключовим фактором успішної діяльності та досягнення стратегічних цілей.

З питанням визначення ефективності операційної діяльності стикається будь-яке підприємство. Реалізація проєктів, проведення реорганізації, співпраця з інвесторами, пошук причин скорочення прибутку або зростання витрат – все це передбачає визначення показників, що характеризують ефективність роботи підприємства [42, с.17].

Всі широко відомі визначення категорії «ефективність» можна поділити на дві групи. Перша група трактувань пов'язана з розглядом ефективності через результативність діяльності, яка відображена у показниках дохід, продуктивність, прибуток, витрати, тобто є співвідношенням результатів і витрат. Друга група оцінює ефективність через досягнення мети, а

співвідношення «результат – мета» має показати чи досягнута поставлена мета і, якщо ні, то наскільки підприємство до неї наблизилось [49; 61].

Відзначимо, що більшість західних вчених розглядали «ефективність» в якості результативності, проте і тут є два підходи. Згідно першого підходу ефективність сприймалась як внутрішній параметр функціонування підприємства, який відображав ефективність використання ресурсів, а другий – пов'язував дане поняття з різними ринками, зокрема, ресурсів, товарів та іншими, що відповідає зовнішньому поняттю. Представниками першої групи були М. Мескон, Ф. Хедоурі, а другої – Х. Лібенштейн, С. Фішер, Р. Шмалензі [2, с.27].

Ресурсний підхід до поняття «ефективність» демонструє і міжнародний стандарт ISO 9000:2000, де ефективність розглядається як співвідношення між «досягнутим результатом і використаними ресурсами». П. Друкер відзначив, що результативність – це «наслідок певних процесів, виконання функцій, завдань, досягнення цілей, а ефективність – наслідок правильності таких дій», проте обидва поняття є важливими. Дані підходи доповнюють один одного, оскільки основним моментом є відповідність фактичного результату встановленій меті і, разом з тим, ефективність характеризує якість отриманого результату [61, с.136].

«Операційна діяльність» відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку це «основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю». «Основну діяльність» теж саме джерело трактує як «операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу» [47].

Для виживання у конкурентному середовищі підприємство повинне виробляти продукцію (товари, послуги), що користуватиметься попитом на ринку, і реалізація якої принесе суб'єкту господарювання найбільшу вигоду (ефект). Економічна ефективність операційної діяльності є комплексним

відображенням кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за певний період часу [7, с.62]. Іншими словами, це здатність підприємства в процесі операційної діяльності створювати певну цінність, яка дозволяє задовольнити інтереси різних стейкхолдерів (власників бізнесу, персоналу, покупців, споживачів, держави) при раціональному використанні наявної комбінації ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягненні поставлених цілей.

Поряд з поняттям «ефективність операційної діяльності» використовується і дефініція «операційна ефективність», яку у науковий обіг ввів М. Портер і трактував, як виконання подібних видів діяльності краще ніж це робить конкурент. Він додавав, що операційна ефективність спирається також на інші види практичної діяльності, що дозволяють компанії краще використовувати наявні фактори виробництва [8, с.135].

Британський економіст Д. Барнс ідентифікує операційну ефективність як вимірювальний рівень продуктивності, досягнутий підприємством, що порівнюється зі стандартом або визначеним рівнем таких показників як результативність, економічність діяльності, екологічна відповідальність [9, с.57].

Вітчизняні економісти А. Осокіна і Ю. Чичкан-Хліповка розглядають операційну ефективність як «комплексне відношення кінцевих результатів операційної діяльності підприємства, що пропонуються на ринку з метою задоволення потреб споживачів, до витрат сукупності ресурсів, що мали місце протягом певного проміжку часу» [51, с. 67].

Ефективність операційної діяльності підприємства залежить від багатьох чинників серед яких:

- 1) сфера діяльності (промисловість, будівництво, фінансова діяльність, торгівля тощо);
- 2) місце розташування підприємства (відносно джерел сировини та споживачів/ замовників, наявність транспортних шляхів та інтенсивність їх завантаження (потоків));

- 3) спеціалізація підприємства та його асортиментної політики;
- 4) якість його продукції та виконуваних робіт;
- 5) рівень витрат підприємства та система управління запасами;
- 6) бренд підприємства (імідж, репутація).

Складність і багатокомпонентність поняття «ефективність операційної діяльності» відображається і на широті її класифікації, основні види якої подані у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація видів ефективності операційної діяльності підприємства [33; 46]

Ознака класифікації	Види ефективності операційної діяльності	Переваги використання
1	2	3
За рівнем об'єкту господарювання	– ефективність підприємства (об'єднання) – ефективність структурного підрозділу – ефективність виробництва окремого виду продукції	Надає можливість оцінювати та порівнювати ефективність окремих напрямів роботи та підрозділів підприємства. Корисний при прийнятті управлінських рішень
За наслідками (видами) отриманих результатів	– соціально-економічна – комерційна – еколого-економічна	Дозволяє оцінювати не лише фінансово-економічні результати роботи, а й соціальні та екологічні аспекти діяльності
За ступенем охоплення ресурсів (або матеріально-технічним наповненням)	– ефективність використання основних засобів – ефективність використання оборотних активів – ефективність використання нематеріальних активів – ефективність використання трудових ресурсів	Дозволяє оцінити ефективність в розрізі основних ресурсних груп, що може сприяти оптимізації їх структури
За видом витрачання ресурсів або витрат	– ресурсна ефективність – витратна ефективність	Дозволяє зосередитись на проблемний статтях та елементах витрат для вирішення питань їх оптимізації
За функціональною сферою прояву	– економічна – соціальна – психологічна – організаційна – технологічна – правова – екологічна	Охоплює як ключові, так і не ключові аспекти діяльності підприємства
За основними бізнес-процесами	– ефективність дослідження ринку – ефективність забезпечення ресурсами – ефективність виробництва	Дозволяє дослідити «слабкі місця» окремих бізнеспроцесів та їх вплив на загальну ефективність діяльності

	(основного, допоміжного, обслуговуючого) – ефективність транспортування – ефективність зберігання продукції – ефективність реалізації продукції	
--	--	--

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
За стейкхолдерами	– ефективність для власників бізнесу – ефективність для персоналу – ефективність для постачальників – ефективність для покупців (споживачів) – ефективність для кредиторів – ефективність для держави	Дозволяє дослідити залежність між процесами, що відбуваються на підприємстві, та інтересами окремих стейкхолдерів, що також сприяє оптимізації діяльності

Оцінювання ефективності операційної діяльності, як основа для формування напрямів розвитку підприємства та його стратегії, означає визначення результатів роботи підприємства з врахуванням характеристики середовища, в якому воно функціонує. В найбільш загальному вигляді це передбачає оцінку прибутковості діяльності, раціональність використання наявних ресурсів, відповідність ринкових потреб та можливостей підприємства.

З точки зору ресурсного підходу, ефективність операційної діяльності забезпечується поєднанням таких факторів як робоча сила, основні засоби, предмети праці, природні ресурси (земля). Формування системи показників оцінки ефективності операційної діяльності залежить від сфери діяльності підприємства, його розміру, форми власності та політики управління ним. Відповідна група економістів оцінює ефективність операційної діяльності через показники ефективності використання окремих видів ресурсів [1; 11].

Інша група економістів при оцінці ефективності операційної діяльності акцентує увагу на співвідношенні фінансових результатів діяльності та витрат за досліджуваний період часу, тобто так званий витратний підхід. Він зосереджує увагу на факторах операційної діяльності, що впливають на рентабельність даної діяльності.

Частина економістів поділяє систему показників ефективності операційної

діяльності на дві групи: узагальнюючі показники бізнесу та показники ефективності використання ресурсів [7; 12].

Д. Саричев крім ресурсного, витратного та ресурсно-витратного підходів до оцінки ефективності операційної діяльності виділяє ще й четвертий підхід – цільовий, коли ефективність оцінюється як ступінь досягнення цільових параметрів функціонування підприємства. Результатом досліджень даного науковця є система показників оцінювання ефективності операційної (виробничої) діяльності підприємства, яка включає чотири складові [61, с.141]:

- показники ефективності використання активів підприємства (оборотних та основних фондів);
- показники ефективності використання ресурсів підприємства (ресурсів праці та матеріальних ресурсів);
- цілеоцінні показники ефективності операційної діяльності;
- узагальнюючі показники ефективності операційної (виробничої) діяльності.

Ефективність використання оборотних фондів автор пропонує оцінювати за допомогою коефіцієнтів оборотності та тривалості обороту як оборотних коштів загалом, так і окремих їх груп (запаси, дебіторська заборгованість). Оцінювання ефективності використання основних фондів містить такі показники як фондівіддача активної частини основних фондів, фондомісткість чистої продукції, рентабельність основних фондів, коефіцієнт залучення основних фондів до операційного процесу, ККД; енергоефективність, амортизаційна віддача. Варто відзначити, що частина показників даної групи більш придатна для оцінки інвестиційних проєктів ніж операційної діяльності в цілому.

Визначення ефективності використання ресурсів праці базується на основі визначення продуктивності праці та темпів її зростання, трудомісткості продукції, фондоозброєності, зарплатомісткості та зарплатовіддачі, ефективності використання робочого часу та відносному вивільненні працівників, економії фонду оплати праці та рентабельності витрат на

персонал, а також частці приросту продукції за рахунок підвищення продуктивності праці. Ефективність використання матеріальних ресурсів характеризується матеріаломісткістю продукції в розрізі видів витрат, матеріаловіддачею, витратами палива і енергії на 1 грн чистої продукції, економією матеріальних витрат і енергії та коефіцієнтом використання найважливіших видів сировини і матеріалів [61, с.137].

Цілеоцінні показники ефективності операційної діяльності пов'язані, по-перше, з показниками виконання плану з обсягів товарної і реалізованої продукції, з генерації необхідного обсягу доходу та чистого прибутку від основної діяльності, з коефіцієнтом зростання валового прибутку, а по-друге, з рівнем задоволення потреб ринку. Відзначимо, що в наведеному переліку варто замінити валовий прибуток на операційний, оскільки саме він характеризує результативність основної діяльності підприємства. Також виникають питання до використання показника «рівень задоволення потреб ринку», який в інтерпретації Д. Саричева є «співвідношення обсягу випущеної продукції до ринкової ніші підприємства», а отже не враховує варіанту нерівності обсягів виробництва і реалізації продукції.

Узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності (рентабельність операційної діяльності; рентабельність виробництва; виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів; витрати на одиницю товарної продукції; рентабельність продажів) в повній мірі відповідають своєму призначенню особливо, якщо йдеться про виробничі підприємства.

Основним питанням при оцінюванні ефективності операційної діяльності є формування системи показників, яка, з одного боку, охоплює всі ключові питання функціонування суб'єкту господарювання, а з іншого – запобігає ускладненню оцінювання. З нашої точки зору, для досить швидкого проведення процедури оцінювання, оперативного реагування на виявлені проблеми система показників має містити не більше 5 показників в кожному з блоків оцінювання. За необхідності коригування функціональних стратегій система показників має розширюватись за рахунок використання специфічних показників [61, с.137].

Варіант оптимізованої системи показників оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства подано у табл. 1.6.

Отже, ефективна операційна діяльність підприємства є основою його конкурентоспроможності та стабільного положення на ринку, що відображається відповідними показниками.

Таблиця 1.6

Система показників оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства [5; 34; 61]

Група / підгрупа показників ефективності		Показники
Показники ефективності використання ресурсів	– основних засобів	– віддача основних засобів – віддача активної частини основних засобів – рентабельність основних засобів – коефіцієнт інтенсивного використання обладнання
	– оборотних засобів	– коефіцієнт оборотності запасів – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – тривалість операційного циклу
	– персоналу	– продуктивність праці – рентабельність витрат на персонал – зарплатомісткість продукції – коефіцієнт використання робочого часу – трудомісткість
	– матеріальних ресурсів	– матеріаломісткість продукції (за видами матеріалів) – матеріаловіддача – економія матеріальних витрат – рентабельність продукції
Цілеоцінні показники ефективності		– коефіцієнт виконання плану з виробництва продукції – коефіцієнт виконання плану з реалізації продукції – коефіцієнт виконання змінних витрат (змінна рівня змінних витрат на одиницю продукції) – ринкова позиція (частка ринку або коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства)
Узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності		– рентабельність операційної діяльності – витрати на одиницю товарної продукції – витрати на 1 грн. товарної продукції – рентабельність виробництва – рентабельність продаж

Таким чином, оцінювання ефективності системи управління операційною діяльністю є обов'язковою складовою процесу управління суб'єктом господарювання, що забезпечує основу для формування не лише функціональних стратегій, а й загальної стратегії розвитку підприємства.

Запропонована оптимізована система показників оцінювання ефективності системи управління операційною діяльністю дозволить оперативно оцінювати ситуацію.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління операційною діяльністю підприємств

Нормативно-правове регулювання в сфері управління операційною діяльністю підприємств є важливою складовою сучасного бізнес-середовища, оскільки воно створює чіткі рамки для діяльності та сприяє забезпеченню правової стабільності. Регулювання відносин у цій сфері дозволяє встановлювати стандарти та вимоги до виробничих процесів, що сприяє підвищенню якості продукції та послуг. Нормативно-правові акти також визначають права та обов'язки суб'єктів господарювання у галузі операційного управління, що зменшує ризики порушень і недопустимих практик. Важливим аспектом нормативного регулювання є забезпечення додержання стандартів з охорони праці та безпеки виробництва, що забезпечує здоров'я та безпеку працівників [66, с.178].

Регулювання у цій сфері також сприяє забезпеченню сталого розвитку, враховуючи екологічні та соціальні аспекти виробничих процесів. Крім того, нормативно-правове регулювання визначає порядок ведення обліку та звітності в операційній діяльності, що є важливим для забезпечення прозорості та відповідальності перед стейкхолдерами. В цілому, нормативно-правове регулювання відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та стабільності управління операційною діяльністю підприємств, сприяючи їхньому успішному функціонуванню та розвитку.

Правове регулювання підприємницької діяльності в Україні забезпечується законами та іншими нормативними актами, серед яких визначальними є Закони України «Про підприємництво» від 7 лютого 1991 р., «Про підприємства в Україні» від 27 березня 1991 р., «Про господарські товариства» від 10 вересня

1991 р. (усі - зі змінами і доповненнями).

Закон України «Про підприємництво» визначав загальні правові, економічні та соціальні засади підприємницької діяльності (підприємництва) громадян та юридичних осіб на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки.

Право на підприємницьку діяльність закріплено Конституцією України. Згідно зі ст. 42 Конституції кожен має право на підприємницьку діяльність. Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути громадяни України, інших держав, особи без громадянства, що не обмежені законом у правоздатності або дієздатності, безпосередньо або через створені ними юридичні особи усіх форм власності [31].

Відповідно до Конституції України держава забезпечує свободу конкуренції між підприємцями, захищає споживачів від проявів несумлінної конкуренції та монополізму в будь-яких сферах підприємницької діяльності. Для обмеження монополізму прийнято Закони України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» від 18 лютого 1992 р. та «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 р [31].

Конституцією України та Законом України «Про підприємство» для певних категорій громадян встановлено заборону на заняття підприємництвом. Не можуть займатися підприємницькою діяльністю депутати, військовослужбовці, службові особи органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а також посадові та службові особи органів державної влади та управління й органів місцевого самоврядування, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств. Проте ця заборона не поширюється на членів їхніх сімей [31].

Підприємці можуть займатися будь-якими видами діяльності, не забороненими законом. Але для заняття певними видами діяльності передбачені обмеження. Так, лише державними підприємствами та

організаціями можуть здійснюватися види діяльності, пов'язані з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин, виготовленням і реалізацією військової зброї та боєприпасів до неї, вибухових речовин, експлуатацією супутникових систем тощо.

Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1 червня 2000 р. встановлює види діяльності, які підлягають ліцензуванню в обов'язковому порядку [26].

Порядок створення, реєстрації, реорганізації і ліквідації підприємств визначає Закон України «Про підприємства в Україні». За цим Законом, підприємство - самостійний господарчий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Реєстрація суб'єкта підприємницької діяльності проводиться протягом п'яти робочих днів. Органи державної реєстрації зобов'язані протягом цього терміну видати свідоцтво про державну реєстрацію встановленого зразка з проставленим ідентифікаційним кодом. У п'ятиденний термін з дати реєстрації органи державної реєстрації надсилають примірник реєстраційної картки з відміткою про державну реєстрацію відповідному податковому органу та органу державної статистики.

Суб'єкт підприємницької діяльності має право відкривати свої філії (відділення), представництва без створення юридичної особи [26].

Кожне підприємство у своїй діяльності керується, крім чинного законодавства, власним статутом, а в певних випадках (командитне товариство, повне товариство) - установчим договором.

Згідно із Законом України «Про господарські товариства» передбачено такі форми господарських товариств: з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, з повною відповідальністю, командитні та акціонерні товариства [27].

Відносини підприємства з іншими підприємствами, організаціями і громадянами в усіх сферах господарської діяльності ґрунтуються на основі

договорів. Підприємство може самостійно вести зовнішньоекономічну діяльність, яка з питань економічної, технологічної, екологічної та соціальної безпеки контролюється державними органами.

За порушення договірних зобов'язань, кредитно-розрахункової і податкової дисципліни, вимог до якості продукції та інших правил здійснення господарської діяльності підприємство несе відповідальність, передбачену законодавством.

Процес організації управління та бухгалтерського обліку операційної діяльності базується на створенні досконалої системи обліку, яка, враховуючи специфіку діяльності господарства, була в змозі задовольнити потреби користувачів у отриманні належної інформації про його діяльність.

Нормативно-правове регулювання на території України виконується Верховною Радою, Президентом та Кабінетом Міністрів. Основні принципи формування та обліку витрат і доходів операційної діяльності наведені в НП(С)БО 1 «Загальні відомості до фінансової звітності», П(С)БО 15 «Дохід», П(С)БО 16 «Витрати». Ці стандарти є підґрунтям для організації бухгалтерського обліку на підприємствах. Відповідно до Н(С)БО № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», доходи – збільшення економічних вигод у вигляді збільшення активів або зменшення зобов'язань, яке приводить до зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків власників) [47].

Оцінка, склад та класифікація доходів наведені в П(С)БО № 15 «Доходи». Згідно з цим положенням, для обліку доходів підприємства використовуються рахунки сьомого класу (з 70 по 78), які накопичуються протягом року та списуються після його закінчення на фінансові результати, тобто рахунок 79. Інформація про доходи знаходить своє відображення у фінансовій звітності, зокрема у формі 2 «Звіт про фінансовий результат (про сукупний дохід)» [53].

Незважаючи на те, що доходом є збільшення активу, не всі надходження ним визнаються, прикладом може бути попередня оплата за продукцію чи то товари, роботи або послуги, а також податки та платежі, які необхідно

перераховувати до бюджету, тощо [6; 7].

Провівши аналіз національних і міжнародних нормативно-правових актів, ми дійшли висновку, що поняття «витрати» і «доходи» різняться у їх трактуванні. У МСБО немає окремого стандарту для витрат. Їх можна дослідити лише за складниками у таких МСБО, як: МСБО 1 «Подання фінансових звітів», МСБО 16 «Основні засоби», МСБО 38 «Нематеріальні активи», МСБО 2 «Запаси» та інші. Класифікація витрат, формування витрат і бази розподілу в національному та міжнародному стандарті не мають чітких відмінностей. Різницею стає те, що відповідно до МСБО 2 загальновиробничі витрати належать до оцінки запасів, а в П(С)БО 16 їх вводять до складу виробничої собівартості.

Ще однією важливою складовою частиною, яка впливає на формування фінансових результатів, є витрати.

Згідно з П(С) БО № 16 «Витрати», витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, яке призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками). Відповідно до цього нормативного документу підприємство в обліковій політиці зазначає класифікацію та склад витрат, умови їх визнання, рахунки витрат, об'єкти обліку та калькулювання [54].

Що стосується обліку витрат, то вони здійснюються за рахунками 9 та 8 класів «Витрати діяльності» та «Витрати за елементами» відповідно. Витрати класифікуються на групи за видами господарської діяльності та за напрямками витрачання коштів. Класифікація витрат за напрямками витрачання коштів є надзвичайно важливою, оскільки саме її складники утворюють собівартість продукції.

З огляду на те, що кожне підприємство намагається зменшити собівартість задля отримання максимального прибутку, інформація про структуру собівартості стає надзвичайно важливою для його керівництва.

До складу виробничої собівартості входять такі складові частини: прямі

матеріальні витрати, інші прямі витрати, витрати на оплату праці та загальновиробничі витрати.

Особливу увагу під час формування собівартості необхідно приділити саме загальновиробничим витратам. Такими є ті, що включаються у виробничі та стосуються утримання основної і допоміжної галузей підприємства. Перелік, а також склад змінних та постійних загальновиробничих витрат визначається самою компанією. Проте в чинній законодавчій базі немає точного переліку всіх постійних, а також змінних загальновиробничих витрат [6, с.416].

Тому важко визначити, які витрати на технічне обслуговування та управління виробництвом (майстерні, місця розташування) змінюються пропорційно до обсягу діяльності, а які, навпаки, не змінюються. Відповідно до цього велика кількість підприємств зовсім не розподіляє змінні або постійні витрати на виробничі витрати, а розподіляє їх загальну суму, використовуючи вибрану основу розподілу, виходячи з фактичної потужності звітного періоду [7].

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління операційною діяльністю підприємств - це система збору, обробки, аналізу та поширення даних, яка спрямована на підтримку прийняття обґрунтованих управлінських рішень в операційних процесах підприємства. Вона включає в себе засоби та технології для збору та обробки інформації про виробничі процеси, запаси, ресурси, персонал, витрати та інші аспекти операційної діяльності. Інформаційне забезпечення дозволяє забезпечити доступність та достовірність даних для прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством. Воно сприяє автоматизації бізнес-процесів, оптимізації ресурсного використання, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності [29, с.34].

Інформаційне забезпечення також відіграє важливу роль у виявленні та аналізі проблемних ситуацій, плануванні та прогнозуванні результатів операційної діяльності. Воно забезпечує взаємозв'язок між всіма відділами та підрозділами підприємства, що дозволяє здійснювати координацію та інтеграцію операційних процесів. Інформаційне забезпечення відіграє

стратегічну роль у досягненні цілей підприємства та його стабільного розвитку.

Джерела інформаційного забезпечення здійснення операційної діяльності підприємств можуть бути різноманітними та охоплюють широкий спектр джерел інформації. Ось деякі з них [7; 45]:

1. Внутрішні джерела. Це інформація, яка збирається в межах самого підприємства. Вона може включати в себе дані з фінансової звітності, обліку виробництва, відділу кадрів, логістики та інші внутрішні системи обліку та контролю.

2. Зовнішні джерела. Це інформація, яка отримується зовні підприємства. Вона може включати в себе ринкові дані, інформацію про конкурентів, законодавчі та регуляторні зміни, дані від постачальників та клієнтів, аналітичні звіти та інші джерела.

3. Маркетингові дослідження. Організація досліджень для збору інформації про ринок, споживачів, конкурентів та інші аспекти, що допомагають у формуванні стратегії операційної діяльності.

4. Фінансові та економічні звіти. Це інформація, що міститься в фінансових звітах, бухгалтерській звітності та аналітичних дослідженнях, які надають уявлення про фінансовий стан та ефективність операцій.

5. Дані від постачальників та клієнтів. Отримання інформації від постачальників про терміни поставок, якість матеріалів та інші параметри, а також взаємодія з клієнтами для отримання зворотного зв'язку щодо продуктів та послуг.

6. Законодавчі та регуляторні документи. Інформація зі законодавства та нормативно-правових актів, яка регулює операційну діяльність підприємства та визначає його обов'язки та вимоги.

7. Аналітичні звіти та дослідження. Отримання інформації від аналітичних агентств, консалтингових компаній та інших джерел, що надають аналіз ринкових тенденцій, трендів та прогнозів.

Таким чином, можна зробити висновок, що розробка інформаційної системи управління операційною діяльністю на підприємстві має велике

значення з кількох ключових причин. Передусім, така система дозволяє збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних щодо виробничих процесів, ресурсів та ефективності використання ресурсів. Це надає можливість керівництву підприємства мати повний обсяг інформації для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Крім того, інформаційна система сприяє підвищенню ефективності та оптимізації виробничих процесів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати якість продукції.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ розвитку системи управління брендом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що операційна діяльність відіграє ключову роль в системі операційного менеджменту, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства. Вона є основою, на якій будується весь виробничий процес, оптимізуючи використання ресурсів та підвищуючи продуктивність. Завдяки якісному управлінню операційною діяльністю підприємства можуть забезпечити високу якість продукції та послуг, що задовольняють потреби клієнтів. Крім того, операційна діяльність сприяє гнучкості та адаптивності підприємства до змін на ринку.

2. Встановлено, що операційна діяльність підприємства – це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, які спрямовані на виробництво товарів або надання послуг з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення стратегічних цілей організації. Ця діяльність охоплює всі основні функції підприємства, включаючи планування, управління ресурсами, виробництво, логістику, контроль якості, маркетинг та продажі.

3. Узагальнено, що управління операційною діяльністю підприємства - це комплекс стратегічних та тактичних дій, спрямованих на організацію та оптимізацію всіх процесів виробництва товарів або надання послуг. Це включає

в себе планування, координацію, контроль та управління різними аспектами виробничої діяльності, такими як постачання ресурсів, виробництво, логістика, якість продукції, управління кадрами, збут та операційний контроль.

4. Обґрунтовано, що використання сучасних методів та моделей управління операційною діяльністю підприємств є надзвичайно важливим у сучасному бізнес-середовищі. Перш за все, вони дозволяють підприємствам ефективно реагувати на змінні умови ринку та конкурентні тиски. Ці методи допомагають збільшити продуктивність і ефективність виробничих процесів, що в свою чергу збільшує конкурентоспроможність підприємства. Крім того, вони сприяють покращенню якості продукції та послуг, що робить підприємство більш привабливим для клієнтів. Сучасні методи управління також спрощують впровадження нових технологій та інновацій у виробничий процес.

5. Встановлено, що оцінювання ефективності операційної діяльності, як основа для формування напрямів розвитку підприємства та його стратегії, означає визначення результатів роботи підприємства з врахуванням характеристики середовища, в якому воно функціонує. В найбільш загальному вигляді це передбачає оцінку прибутковості діяльності, раціональність використання наявних ресурсів, відповідність ринкових потреб та можливостей.

6. Обґрунтовано, що оцінювання ефективності системи управління операційною діяльністю є обов'язковою складовою процесу управління суб'єктом господарювання, що забезпечує основу для формування не лише функціональних стратегій, а й загальної стратегії розвитку підприємства. Запропонована оптимізована система показників оцінювання ефективності системи управління операційною діяльністю дозволить оперативно оцінювати ситуацію.

7. Узагальнено, що нормативно-правове регулювання в сфері управління операційною діяльністю підприємств є важливою складовою сучасного бізнес-середовища, оскільки воно створює чіткі рамки для діяльності та сприяє

забезпеченню правової стабільності. Регулювання відносин у цій сфері дозволяє встановлювати стандарти та вимоги до виробничих процесів, що сприяє підвищенню якості продукції та послуг. Нормативно-правові акти також визначають права та обов'язки суб'єктів господарювання у галузі операційного управління, що зменшує ризики порушень і недопустимих практик.

8. Доведено, що розробка інформаційної системи управління операційною діяльністю на підприємстві має велике значення з кількох ключових причин. Передусім, така система дозволяє збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних щодо виробничих процесів, ресурсів та ефективності використання ресурсів. Це надає можливість керівництву підприємства мати повний обсяг інформації для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження системи управління операційною діяльністю підприємства на ринку кондитерських виробів обрано одну з найбільших вітчизняних компаній у цій галузі, а саме ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН».

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» представлена у табл. 2.1.

Отже, підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН», код ЄДРПОУ 00382125, було зареєстровано 30.12.1994 р. Розмір статутного капіталу підприємства складає 2 005 833 098,00 грн. На час останнього оновлення даних 30.05.2024 стан підприємства - Не перебуває в процесі припинення. Керівником підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» є Салак Віктор Адамович. Організаційно-правова форма підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН» - акціонерне товариство. Основний вид діяльності (КВЕД) – 10.72 «Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання».

Кондитерська корпорація «Рошен» - один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу. Головний офіс компанії розташовано у Києві. Назва походить з прізвища її засновника - Петра Порошенка шляхом вилучення першого та останнього складів [52].

Сьогодні на Київській кондитерській фабриці ROSHEN працює близько 1000 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 т. продукції на добу.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Київська
кондитерська фабрика РОШЕН»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА РОШЕН
Скорочена назва	ПрАТ «Київська кондитерська фабрика РОШЕН»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00382125
Дата реєстрації	30.12.1994 р.
Уповноважені особи	Салак Віктор Адамович
Розмір статутного капіталу	2 005 833 098,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Основний: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання Інші: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
Місцезнаходження юридичної особи	03039, м. Київ, проспект Науки, 1

На фабриці встановлено високоякісне обладнання як зарубіжних, так і вітчизняних виробників. Виробництво орієнтоване на виготовлення тортів, тістечок, кексів, мармеладу, пастили, зефіру, печива та крекерів, а також коробкових цукерок «Київ Вечірній». Лінійка тортів, що випускаються фабрикою, – це не тільки добре відомі й улюблені всіма «Київський» і «Празький», а й новинки виробництва [52].

Київська кондитерська фабрика ROSHEN сертифікована відповідно до вимог міжнародних стандартів якості ISO 9001: 2008 та безпеки продуктів харчування ISO 22000: 2005.

Продукція, що випускається фабрикою, – це неповторний смак і якісна

оригінальна упаковка. Торт «Київський» і цукерки «Київ Вечірній» стали візитівкою не тільки Київської кондитерської фабрики ROSHEN, а й усього міста. Це саме те, що забирають із собою гості столиці, і те, що купують «на подарунок» кияни, які їдуть у гості. Популярність і впізнаваність продукції Київської кондитерської фабрики ROSHEN – це результат роботи професійного колективу, використання сучасного обладнання та високоякісної сировини.

В своїй діяльності підприємство керується нормативними актами та законами України, а також внутрішніми документами, які не суперечать законодавству. В тому числі Законами України «Про споживчу кооперацію», «Про підприємства в Україні», іншими законодавчими актами України, нормативними актами Укоопспілки, рішенням з'їздів споживчої кооперації України та статутом [52].

Кондитерська корпорація ROSHEN є однією з найбільших та найвідоміших компаній в Україні та Східній Європі, яка спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Її місія та стратегічні цілі відображають прагнення до високих стандартів якості, інновацій та задоволення потреб споживачів. Ось детальний опис місії та стратегічних цілей ROSHEN:

Місія корпорації ROSHEN полягає у виробництві високоякісної кондитерської продукції, яка приносить радість і задоволення споживачам у всьому світі. Компанія прагне створювати продукти, які відповідають найвищим стандартам якості та безпеки, використовуючи інноваційні технології та дотримуючись етичних принципів ведення бізнесу.

Стратегічні цілі розвитку компанії ROSHEN [52]:

1. Забезпечення високої якості продукції:
 - впровадження найсучасніших технологій та стандартів у виробничі процеси;
 - постійне вдосконалення системи контролю якості на всіх етапах виробництва;
 - використання тільки натуральних та безпечних інгредієнтів.
2. Інновації та розвиток асортименту:

- розробка нових продуктів та вдосконалення існуючих, враховуючи змінні потреби та уподобання споживачів;

- інвестиції в науково-дослідні роботи та співпраця з провідними експертами галузі.

3. Розширення ринків збуту:

- активна експансія на міжнародні ринки та зміцнення позицій на існуючих;

- розвиток дистриб'юторської мережі та партнерських відносин.

4. Соціальна відповідальність:

- дотримання принципів сталого розвитку та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище;

- підтримка соціальних проектів та благодійних програм у регіонах присутності компанії;

- забезпечення безпечних та комфортних умов праці для співробітників.

5. Брендинг та маркетинг:

- створення сильного бренду, який асоціюється з якістю, надійністю та інноваціями;

- впровадження ефективних маркетингових стратегій для підвищення впізнаваності продукції та лояльності споживачів.

6. Ефективне управління та оптимізація витрат:

- підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізація операційних витрат;

- впровадження сучасних методів управління та організації бізнесу.

Ці цілі спрямовані на довгостроковий розвиток та успіх ROSHEN на світовому ринку, забезпечуючи компанії стійке зростання та конкурентоспроможність.

Головний офіс знаходиться в місті Київ. До складу корпорації входять ще різні фабрики [52]:

1. Київська кондитерська фабрика. Фабрика раніше спеціалізувалась на виробництві тортів, але з 2014 року фабрика запустила нові лінії у виробництві

тортів і пастильних виробів. За останні роки лінії по виробництву шоколаду і шоколадних цукерок вивезли на фабрику у Вінниці. На даний момент Київська кондитерська фабрика спеціалізується по виробництву продукції групи ФРЕШ.

2. Вінницька кондитерська фабрика. Перші впроваджені технологічні процеси здійснювалися переважно за допомогою ручної праці. Асортимент був обмежений виробництвом драже, карамелі, пряників, печива. З 1991 року в цехах оновлювали значну частину обладнання, реконструйовано технологічні лінії з виробництва цукерок і карамелі. Під інвестиційний проект закуплена, встановлена і введена в експлуатацію лінія по виробництву плиткового шоколаду. Друга Вінницька фабрика, відкрита в 2012 році, спеціалізується на виробництві шоколаду і шоколадних цукерок.

3. Кременчуцька кондитерська фабрика. В даний час є однією з найстаріших фабрик в Україні, спеціалізується виключно на виробництві карамелі.

4. Кондитерська фабрика в Будапешті. Є найбільшим виробником кондитерської продукції в Угорщині. Під ТМ «Bonbonetti» виробляються фруктові льодяники, желейні цукерки, шоколад, шоколадне драже, а також праліне самих різних смаків. У мережі Фірмових магазинів представлений шоколад, який виробляється під ТМ «Bonbonetti».

5. Клайпедська кондитерська фабрика. Спеціалізується на випуску льодяникової карамелі, а також на кількох видах драже та ірису. У мережі Фірмових магазинів представлена карамель ручної роботи «Roxiukas».

6. Бісквітний комплекс «Рошен». Спеціалізується на виробництві печива та крекеру.

7. Вінницький молочний завод «Рошен» Молокозавод є основним постачальником сировини для усіх фабрик даної корпорації. Спеціалізується на виготовленні молока, згущеного молока, масла, вершків і молочний жир. Також для удосконалення умов зберігання сировини та продукції, оптимізації поставок, а також зменшення затримок продукції на складах – компанія свої власні логістичні центри.

Акціонерами підприємства є ДП «Кондитерська корпорація «РОШЕН» (73.4772 %) та ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія» (23.5464%) [52].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має наступні органи управління: Загальні Збори акціонерів – вищий орган управління Товариства; Наглядова рада – орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної законодавством України та Статутом, контролює та регулює діяльність Дирекції; Дирекція – виконавчий орган Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства; Ревізійна комісія – орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства [39].

Інтереси акціонерів Товариства в установах, закладах та організаціях України та за її межами представляє Президент Товариства, що обирається Загальними зборами акціонерів. Президент не є посадовою особою підприємства. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» входить до складу Корпорації «Рошен», яка має дивізіональну структуру управління. Наведемо її структуру управління у Додатку А.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (частина корпорації ROSHEN) має організаційну структуру управління, яка є характерною для великих виробничих підприємств. Ця структура спрямована на забезпечення ефективного управління виробничими процесами, забезпечення високої якості продукції та досягнення стратегічних цілей компанії.

Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є функціональною. Ця структура базується на розподілі функцій між різними підрозділами та відділами, кожен з яких спеціалізується на певному напрямку діяльності.

Головним постулатом політики в галузі менеджменту якості харчової безпеки в рамках відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005, заснованого на принципах "НАССР (Hazard Analysis and Critical Controlpoints - Аналіз Ризиків і Критичних точок Правління) для ПрАТ

«Київська кондитерська фабрика «Рошен» є орієнтація на споживача. З метою донесення інформації про політику в галузі менеджменту якості підприємств до споживача та надання йому необхідних доказів Корпорація «Рошен» ввела систему управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик Корпорації «Сертифікатів відповідності». Всі кондитерські фабрики Корпорації, в тому числі й ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах [52].

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів є запорукою головних переваг продукції «Roshen» [52].

Постійно поліпшується і вдосконалюється рецептура, впроваджуються сучасні інноваційні технології. Виробництво підприємства орієнтовано на внутрішній ринок. Історія підприємства почалася недавно, тому першим завданням, що ставило керівництво компанії було зміцнення позицій на внутрішньому ринку [2].

Асортимент нараховує більше 340 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу і тортів при загальному обсязі виробництва 450 тисяч тонн на рік. Корпорація працює з 40 дистриб'юторами в Україні і 100 - у країнах СНД. Продукція експортується в Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Латвію, Литву, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль [52].

Основними конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є всі кондитерські фабрики України, а також закордонні. Наприклад, ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТІ», Публічне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «А.В.К.» та Приватне акціонерне товариство

«Монделіс Україна». Також можна зазначити, що український ринок кондитерських виробів є досить різноманітним та насиченим.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є невід'ємною складовою сучасного менеджменту і управління бізнесом. Вона надає глибоке розуміння фінансової стабільності, ліквідності та загальної ефективності діяльності підприємства. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансового стану компанії, що є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки детальному аналізу фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність, ліквідність та платоспроможність, керівництво отримує можливість своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Діагностика також допомагає виявити потенційні ризики та загрози, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Вона слугує основою для розробки стратегічних та оперативних планів, спрямованих на покращення фінансового стану і забезпечення стійкого розвитку компанії.

Зміст діагностики включає аналіз фінансової звітності, оцінку ефективності використання ресурсів та прогнозування майбутніх фінансових результатів. Важливість цієї процедури важко переоцінити, адже вона сприяє підвищенню прозорості та надійності фінансової інформації, що є критичним для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. У підсумку, діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом для забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Отже, діагностика фінансово-економічного стану підприємства – це комплексний аналіз фінансових та економічних показників, який спрямований на оцінку поточного стану компанії, виявлення проблемних зон та визначення потенціалу для подальшого розвитку. Цей процес включає в себе систематичне

дослідження фінансової звітності, аналіз динаміки основних показників діяльності, оцінку ефективності використання ресурсів, аналіз ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

Діагностика дозволяє визначити, наскільки стійким є фінансовий стан підприємства, які фактори впливають на його фінансові результати, і як можна покращити управління фінансовими ресурсами. Вона також допомагає виявити ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю, і розробити заходи для їх мінімізації.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	979286	903195	1272251	292965	29,92
Валовий прибуток, тис. грн.	116021	127284	160786	44765	38,58
Чистий прибуток, тис. грн.	25779	-984	11387	-14392	-55,83
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3084099,5	3140445,5	3139832,0	55732,5	1,81
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2818366,0	2925919,5	2921292,0	102926,0	3,65
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	265733,5	214526,0	218540,0	-47193,5	-17,76
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1113	981	1236	123	11,05
Фондовіддача, грн.	0,35	0,31	0,44	0,09	25,34
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	2532,22	2982,59	2363,50	-168,72	-6,66
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	879,86	920,69	1029,33	149,47	16,99
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,69	4,21	5,82	2,14	57,97

Аналіз показав, що за період з 2021 до 2023 року чистий дохід зріс на 29,92%. Це свідчить про успішне зростання продажів або ефективну цінову політику. Можливо, компанія вийшла на нові ринки або підвищила ефективність своїх маркетингових стратегій. Валовий прибуток зріс на 38,58%, що є позитивним показником. Це може вказувати на підвищення операційної

ефективності, зниження собівартості продукції або збільшення валового доходу завдяки росту продажів. Чистий прибуток зменшився на 55,83%. Це негативний сигнал, який може вказувати на збільшення витрат або інших проблем, таких як висока податкова нагрузка чи значні фінансові втрати. У 2022 році підприємство навіть мало збиток, що свідчить про суттєві фінансові труднощі.

Середньорічна вартість активів зросла лише на 1,81%, що може свідчити про стабільність у фінансуванні активів. Незначне зростання може також вказувати на відсутність значних інвестицій у нові активи. Необоротні активи зросли на 3,65%, що може вказувати на інвестиції у довгострокові активи, такі як обладнання або будівлі, спрямовані на покращення виробничих потужностей. Оборотні активи зменшилися на 17,76%, що може бути наслідком зменшення запасів або дебіторської заборгованості. Це може бути як позитивним показником підвищення ефективності використання активів, так і негативним, вказуючи на можливі проблеми з ліквідністю.

Встановлено, що чисельність працівників зросла на 11,05%. Це може свідчити про розширення виробництва або зростання обсягів діяльності, що вимагало найму додаткового персоналу. Фондовіддача зросла на 25,34%, що вказує на покращення ефективності використання основних засобів. Підприємство змогло генерувати більше доходу на кожну одиницю вартості основних засобів. Фондоозброєність зменшилася на 6,66%, що свідчить про зниження вартості основних засобів на одного працівника. Це може бути наслідком найму нових працівників без відповідного зростання основних засобів. Продуктивність праці зросла на 16,99%, що є позитивним показником і свідчить про підвищення ефективності праці працівників. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 57,97%, що свідчить про значне підвищення ефективності використання оборотних активів. Це може бути наслідком покращення управління запасами або дебіторською заборгованістю.

Отже, можна стверджувати, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» демонструє позитивні тенденції в зростанні чистого доходу, валового прибутку, продуктивності праці та ефективності використання активів. Проте,

суттєве зменшення чистого прибутку вказує на необхідність детального аналізу витрат та оптимізації фінансової діяльності. Загалом, підприємство має позитивні зрушення, але потребує вдосконалення фінансового менеджменту для забезпечення стабільного прибуткового зростання.

Діагностика майнового стану підприємства є ключовим інструментом для розуміння його фінансової стабільності та ефективності використання ресурсів. Вона охоплює аналіз складу, структури та динаміки активів підприємства, що дозволяє оцінити його здатність генерувати доходи та виконувати свої зобов'язання. Зміст діагностики включає детальний розгляд необоротних та оборотних активів, їхніх змін у часі, а також аналіз амортизаційної політики та інвестиційної діяльності. Значення цієї діагностики полягає у виявленні сильних та слабких сторін майнового стану, що є критичним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та які активи приносять найбільшу віддачу. Завдяки цьому аналізу керівництво може розробити стратегії для оптимізації майнової бази, підвищення продуктивності та зниження ризиків, пов'язаних з утриманням та використанням активів.

Діагностика майнового стану також є важливим інструментом для інвесторів та кредиторів, які оцінюють фінансову надійність і потенціал зростання підприємства. Вона забезпечує прозорість і достовірність інформації про майновий стан, що сприяє підвищенню довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. У підсумку, діагностика майнового стану є невід'ємною частиною фінансового аналізу, яка сприяє підвищенню ефективності управління підприємством та його конкурентоспроможності.

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активи									
1. Необоротні активи:	2954377	93,3	2897462	93,0	2945122	93,0	-9255	-0,31	-0,26
в т.ч. основні засоби	2167436	68,5	2119246	68,0	2164780	68,4	-2656	-0,12	-0,06
2. Оборотні активи	211976	6,7	217076	7,0	220004	7,0	8028	3,79	0,26

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в т.ч. запаси	17815	0,6	25753	0,8	26052	0,8	8237	46,24	0,26
дебіторська заборгованість	191942	6,1	187539	6,0	191525	6,1	-417	-0,22	-0,01
грошові кошти	454	0,0	325	0,0	107	0,0	-347	-76,43	-0,01
Пасиви									
1. Власний капітал	1918452	60,6	1917468	61,6	2429162	76,7	510710	26,62	16,16
в т.ч. зареєстрований капітал	1505833	47,6	1505833	48,3	2005833	63,4	500000	33,20	15,82
Нерозподілений прибуток	406594	12,8	404321	13,0	416015	13,1	9421	2,32	0,30
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	30937	1,0	27927	0,9	9888	0,3	-21049	-68,04	-0,66
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1216964	38,4	1169143	37,5	726076	22,9	-490888	-40,34	-15,49
Баланс	3166353	100,0	3114538	100,0	3165126	100,0	-1227	-0,04	x

Аналіз показав, що у 2021 році необоротні активи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» складала 2954377 тис. грн, що становило 93,3% від загальних активів. У 2022 році їх вартість знизилася до 2897462 тис. грн (93,0%), а у 2023 році незначно зросла до 2945122 тис. грн, залишаючись на рівні 93,0%. Зміни в абсолютних значеннях склали (-9255) тис. грн, що вказує на зменшення на 0,31% (на 0,26 п.с.). Ці показники свідчать про стабільність частки необоротних активів у структурі майна підприємства, що може

вказувати на відсутність суттєвих інвестицій у нові довгострокові активи чи списання частини активів.

У 2021 році оборотні активи становили 211976 тис. грн (6,7% від загальних активів). У 2022 році їх вартість зросла до 217076 тис. грн (7,0%), а у 2023 році досягла 220004 тис. грн (7,0%). Зміни у вартості оборотних активів склали +8 028 тис. грн, що відповідає зростанню на 3,79% (на 0,26 п.с.). Це свідчить про покращення ліквідності активів підприємства та можливе підвищення короткострокової фінансової стійкості.

Отже, структура активів підприємства є стабільною, з переважанням необоротних активів. Незначне зростання оборотних активів та запасів свідчить про покращення короткострокової фінансової стійкості. Стабільність дебіторської заборгованості вказує на ефективне управління кредитною політикою, тоді як зниження грошових коштів потребує уваги для забезпечення належного рівня ліквідності.

Аналіз показав, що власний капітал збільшився на 26,62% від 2021 року до 2023 року, що є позитивним сигналом і свідчить про збільшення фінансової стійкості підприємства. Особливо помітний приріст у зареєстрованому капіталі, що збільшилося на 33,20%. Нерозподілений прибуток також зріс, але відносно невеликими темпами, всього на 2,32%. Це може свідчити про те, що підприємство витрачає частину прибутку на поточні потреби або не вдається збільшити його ефективність. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зменшилися на 68,04% з 2021 по 2023 рік. Це може бути позитивним сигналом, оскільки показує зниження фінансового навантаження на підприємство у довгостроковій перспективі. Поточні зобов'язання і забезпечення суттєво зменшилися на 40,34% за аналогічний період. Це може вказувати на більш ефективне управління оборотними коштами та зменшення ризиків платоспроможності.

Загалом, позитивні тенденції в показниках власного капіталу і зобов'язань, які показує зростання капіталу та зменшення заборгованості, свідчать про стабілізацію та зростання фінансової стійкості підприємства. Однак слід

звернути увагу на невелике зростання нерозподіленого прибутку, щоб уникнути можливих проблем у майбутньому.

Діагностика фінансових результатів господарської діяльності підприємства є важливою складовою управління бізнесом у сучасних умовах. В контексті постійних змін у економічному середовищі та загострення конкуренції важливість аналізу фінансів стає неоспоримою. Передусім, це обумовлено необхідністю оцінки фінансового стану підприємства, що є ключовим елементом стратегічного управління. Зміст діагностики полягає у систематичному аналізі та оцінці фінансових результатів, фінансових ресурсів та фінансових ризиків. Такий підхід дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони фінансової діяльності, що є передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Більш того, діагностика фінансових показників дозволяє прогнозувати можливі ризики та визначати стратегії їх управління.

У зв'язку з цим, систематичний аналіз фінансів є запорукою фінансової стійкості та успішності підприємства в умовах непередбачуваних економічних змін. Важливість діагностики фінансів стає особливо актуальною в умовах динамічного ринкового середовища, де швидкі зміни вимагають оперативних та адаптивних стратегій управління. Таким чином, впровадження системи діагностики фінансових показників є необхідною умовою для забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проаналізовано у табл. 2.4. Представлена в табл. 2.4 інформація детально відображає механізм формування фінансових результатів діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Чистий дохід від реалізації продукції показує стабільний ріст протягом трьох років, збільшившись на 29,92% від 2021 до 2023 року. Це свідчить про успішну стратегію розвитку або попит на продукцію компанії. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але на меншу величину, порівняно з чистим доходом, що може вказувати на ефективне управління

виробничими витратами. Валовий прибуток відображає значний приріст, збільшившись на 38,58% за той самий період. Це свідчить про те, що компанія успішно контролює виробничі витрати та збільшує ефективність своєї діяльності.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції	979286	903195	1272251	292965	29,92
Собівартість реалізованої продукції	863265	775911	1111465	248200	28,75
Валовий прибуток	116021	127284	160786	44765	38,58
Інші операційні доходи	5572	924	6012	440	7,90
Адміністративні витрати	60082	57231	73329	13247	22,05
Витрати на збут	7984	7231	11677	3693	46,26
Інші операційні витрати	37238	60084	74638	37400	100,44
Фінансовий результат від операційної діяльності	16289	3662	7154	-9135	-56,08
Фінансові витрати	60389	67324	156443	96054	159,06
Фінансовий результат до оподаткування	30283	-984	13793	-16490	-54,45
Чистий фінансовий результат	25779	-984	11387	-14392	-55,83

Аналіз показав, що витрати на збут збільшились на 46,26%, що може свідчити про активізацію процесів збуту або збільшення витрат на маркетинг та рекламу. Фінансовий результат від операційної діяльності відображає негативну динаміку, зменшившись на 56,08%. Це може бути результатом збільшення фінансових витрат та інших операційних витрат. Фінансові витрати стрімко зросли на 159,06%, що може свідчити про збільшення платежів за кредитами або інші фінансові зобов'язання. Фінансовий результат до оподаткування також показує негативну динаміку, зменшившись на 54,45%, що свідчить про загальне зниження прибутковості підприємства. Чистий фінансовий результат відображає подібну тенденцію, зменшившись на 55,83%, що може бути наслідком збільшення загальних витрат та зниження прибутковості.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,17	0,19	0,30	0,13	73,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	-60,50
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-1004988	-952067	-506072	498916	-49,64
Коефіцієнт автономії	0,61	0,62	0,77	0,16	26,67
Коефіцієнт фінансової залежності	1,65	1,62	1,30	-0,35	-21,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,54	1,60	3,30	1,76	114,70
Коефіцієнт оборотності активів	0,32	0,29	0,41	0,09	27,61

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,51	0,47	0,59	0,07	13,91
Рентабельність господарської діяльності, %	3,13	-0,11	1,09	-2,04	x
Рентабельність власного капіталу, %	1,35	-0,05	0,52	-0,83	x
Рентабельність продукції, %	5,15	7,48	6,33	1,18	x

Представлена в табл. 2.5 динаміка показників оцінки фінансового стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» надає можливість отримати ретельний аналіз фінансової ситуації підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності значно збільшився на 73,96% за період з 2021 по 2023 рік, що свідчить про покращення здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання. Чистий оборотний капітал зменшився на 49,64%, що може вказувати на зниження оборотності активів та можливі проблеми зі здатністю погашення короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт автономії зріс на 26,67%, що може свідчити про збільшення фінансової незалежності підприємства. Рентабельність господарської діяльності та власного капіталу показують негативні значення в 2022 році, але знову стають позитивними у 2023 році. Рентабельність продукції показує збільшення на 1,18% за аналогічний період.

Таким чином, аналіз показників оцінки фінансового стану вказує на певне

покращення фінансової ситуації підприємства, але також вказує на проблемні аспекти, такі як зменшення чистого оборотного капіталу та рентабельності деяких фінансових показників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

2.3. Оцінка сучасного стану управління операційною діяльністю підприємства

Операційна діяльність компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає в себе широкий спектр процесів, пов'язаних з виробництвом, управлінням та реалізацією кондитерської продукції. Ключові аспекти операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ключові аспекти операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Елемент операційної діяльності	Характеристика
1. Виробництво кондитерських виробів	Підприємство має великі виробничі потужності для виготовлення широкого асортименту кондитерської продукції, включаючи шоколад, цукерки, печиво, карамель та інші продукти. Це включає в себе весь цикл виробництва, від придбання сировини до пакування готової продукції.
2. Якість контролю	Одним з пріоритетів компанії є забезпечення високої якості продукції. Тому велика увага приділяється контролю якості на кожному етапі виробництва, від придбання сировини до випуску готової продукції.
3. Маркетинг і збут	Підприємство активно просуває свою продукцію на ринку, використовуючи різноманітні маркетингові стратегії та канали збуту, такі як супермаркети, роздрібні магазини, онлайн-платформи тощо.
4. Інновації та дослідження і розвиток	Компанія постійно працює над розробкою нових продуктів та удосконаленням існуючих, використовуючи останні технології та наукові досягнення в галузі кондитерського виробництва.
5. Соціальна відповідальність та сталість	Підприємство прагне до збалансованого підходу до бізнесу, враховуючи соціальні та екологічні аспекти. Компанія активно впроваджує програми корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Операційна діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» проявляється в неабиякій здатності виробляти продукцію вищої якості, дотримуючись високих стандартів виробництва. Крім того, компанія виявляє вражаючу ефективність у керуванні виробничими процесами, що дозволяє їй досягати вражаючих результатів на ринку кондитерських виробів.

Успіх ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в значній мірі залежить від правильно побудованої стратегії, яка базується на виваженому підході до операційної діяльності. Ключовою складовою успішної стратегії є здатність компанії виробляти продукцію, що відповідає потребам споживача та забезпечує їх задоволення.

Ефективна стратегія включає в себе не лише виробництво кондитерських виробів, але й аналіз можливостей економічної системи та визначення цілей компанії. Місія корпорації відображається у стратегії, яка визначає шлях до досягнення успіху. Таким чином, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» продовжує впевнено крокувати шляхом успіху завдяки своєму підхопленню ефективних стратегій операційної діяльності, які забезпечують високу якість продукції та стабільність на ринку кондитерських виробів.

Необхідно враховувати, що операційна стратегія є важливою складовою загальної стратегії підприємства. У випадку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» це особливо актуально, оскільки вона спрямована на оптимізацію та вдосконалення основних виробничих процесів компанії. Для більшої чіткості можна ознайомитися з деталями компонентів бізнесу, цілями та операційною стратегією, які наведені в табл. 2.7.

Одним із ключових етапів розвитку операційної діяльності підприємства є визначення його стратегічних цілей, які орієнтовані як на довгострокову, так і на короткострокову перспективу. Після цього команда фахівців займається розробкою маркетингової стратегії, яка визначає найбільш оптимальний шлях досягнення поставлених завдань. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» одними з пріоритетних цілей є розширення присутності на ринку шляхом завоювання нових сегментів та зміцнення власної позиції на вже

існуючих ринках збуту. Крім того, значна увага приділяється мінімізації витрат на сировину та матеріали, що є важливим аспектом ефективного управління виробничими процесами.

Таблиця 2.7

Компоненти бізнесу, цілі та операційна стратегія підприємства

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Компоненти бізнесу	Ціль	Стратегія
Ринок	Збільшити обсяг продажу на 35%	Проникнення на іноземні ринки, проведення рекламних акцій
Виробництво	Покращити якість продукції і якість сервісного обслуговування, закупівля більш продуктивного обладнання	Закупка нових технологій, запровадження автоматизованої системи контролю якості
Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників
Грошові кошти	Покращити співвідношення між власним капіталом і запозиченим капіталом	Залучення інвесторів
Охорона навколишнього середовища	Зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище	Впровадити нові технології
Цінова політика	Зменшити ціну продукції на 7%	Пошук постачальників більш дешевої сировини. Нарощувати обсяги виробництва і реалізації

Для будь-якого промислового підприємства надзвичайно велике значення має організація операційної діяльності, яка є домінуючою в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання [69, с.165].

Операційна діяльність кондитерської компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» охоплює кілька ключових етапів, які включають в себе ті, що представлено у табл. 2.8.

Ці етапи операційної діяльності допомагають ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечити високу якість своєї кондитерської продукції та задоволення потреб своїх клієнтів.

Таблиця 2.8

Етапи процесу здійснення операційної діяльності кондитерської компанії

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Етап операційної діяльності	Характеристика
1. Закупівля сировини	Цей етап включає в себе вибір постачальників, укладання контрактів та закупівлю необхідної сировини для виробництва кондитерських виробів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» стежить за якістю та доставкою сировини вчасно, щоб забезпечити найвищу якість своєї продукції.
2. Виробництво.	Цей етап включає в себе всі процеси виробництва кондитерських виробів, від підготовки сировини до упаковки готової продукції. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» використовує сучасне обладнання та технології для забезпечення високої якості своїх товарів.
3. Контроль якості.	Компанія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» приділяє велику увагу контролю якості на кожному етапі виробництва, від перевірки сировини до контролю якості готової продукції перед відправленням на склади та до споживачів.
4. Упаковка та маркування.	Цей етап включає в себе упаковку готової продукції відповідно до стандартів безпеки та здоров'я, а також маркування продукції з урахуванням вимог законодавства та брендового стилю компанії.
5. Зберігання та доставка.	Після упаковки продукція зберігається на складах компанії та доставляється до різних точок продажу, включаючи супермаркети, магазини та інтернет-платформи.

Процес управління операційною діяльністю кондитерської компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» базується на комплексному підході до керування виробництвом та забезпеченням якості продукції. Ось деякі ключові аспекти цього процесу:

1. Стратегічне планування. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» розробляє стратегічні плани, що визначають цілі та стратегії компанії на довгострокову перспективу. Це включає в себе визначення ринків, на які буде спрямована продукція, і стратегій виробництва для досягнення конкурентної переваги.

2. Оптимізація виробничих процесів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» використовує сучасне обладнання та технології для оптимізації виробничих процесів. Це включає в себе автоматизацію,

впровадження передових методів виробництва та постійне вдосконалення робочих процесів.

3. Контроль якості. Компанія встановлює строгі стандарти якості і проводить постійний контроль якості на кожному етапі виробництва. Це допомагає забезпечити високу якість продукції та задоволення потреб споживачів.

4. Управління ланцюгом постачання. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пильно відстежує ланцюг постачання сировини та матеріалів, щоб забезпечити їхню належну якість та доставку вчасно. Це дозволяє уникнути перебоїв у виробництві та забезпечити стабільний потік сировини.

5. Постійне вдосконалення. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» постійно вдосконалює свої виробничі процеси та методи управління, враховуючи нові технології та найкращі практики галузі. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку та задовольняти зростаючі потреби споживачів.

Управління операційною діяльністю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ключовим фактором успіху компанії, що дозволяє їй залишатися лідером на ринку кондитерської продукції.

В процесі дослідження сучасного стану системи управління операційною діяльністю, передусім, необхідно провести аналіз показників ефективності використання основних засобів, як капітальної основи для здійснення основної виробничої діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.9).

Отже, загальна трендова динаміка свідчить про певні зміни та тенденції у використанні основних засобів протягом років. Спостерігається певне зростання у значеннях первісної вартості основних засобів. Це може вказувати на поширення та модернізацію основних засобів компанії для підтримки її виробничих процесів. Залишкова вартість основних засобів відображає вартість основних засобів після зниження вартості внаслідок зносу та амортизації. Порівняно з 2021 роком, у 2023 році відбулось невелике збільшення залишкової

вартості. Значне зростання вартості зносу та коефіцієнта зносу основних засобів за трима роки вказує на збільшення експлуатації основних засобів та можливої необхідності в їх заміні або ремонті.

Таблиця 2.9

Динаміка показників використання основних засобів

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	2652952	2776748	2886693	233741	8,81
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	2167436	2119246	2164780	-2656	-0,12
Вартість зносу основних засобів, тис.грн.	485516	657502	721913	236397	48,69
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,18	0,24	0,25	0,07	36,65
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,82	0,76	0,75	-0,07	-8,21
Коефіцієнт фондомісткості	2,21	2,35	1,70	-0,51	-23,12
Коефіцієнт фондovіддачі	0,45	0,43	0,59	0,14	30,08
Коефіцієнт фондоозброєності праці	1947,38	2160,29	1751,44	-195,94	-10,06

Встановлено, що коефіцієнт придатності основних засобів показує відношення між залишковою та первісною вартістю основних засобів. Зменшення цього коефіцієнта може свідчити про збільшення зносу та старіння основних засобів компанії. Коефіцієнт фондомісткості та фондovіддачі - ці показники вказують на ефективність використання основних засобів та їх продуктивність. Зниження коефіцієнта фондомісткості та зростання фондovіддачі можуть свідчити про оптимізацію виробничих процесів та ефективне використання ресурсів.

Важливим аспектом організації здійснення операційної діяльності є оптимальне використання оборотних активів, які становлять матеріальну основу для виробництва продукції на підприємстві. Отже, динаміка показників ефективності використання оборотних активів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників використання оборотних активів
підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Оборотні активи, тис.грн.	211976	217076	220004	8028	3,79
Запаси, тис.грн.	17815	25753	26052	8237	46,24
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,69	4,21	5,82	2,14	57,97
Тривалість обороту оборотних активів, дні	99,04	86,69	62,70	-36,35	-36,70
Коефіцієнт оборотності запасів	55,12	41,46	49,12	-6,01	-10,90
Тривалість обороту запасів, дні	6,62	8,80	7,43	0,81	12,23
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,99	4,76	6,71	2,73	68,34
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	91,54	76,68	54,38	-37,16	-40,60
Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках	3,97	4,75	6,70	2,73	68,85
Тривалість обороту коштів в розрахунках, дні	91,91	76,84	54,44	-37,48	-40,77
Тривалість операційного циклу, дні	98,54	85,64	61,87	-36,67	-37,21

Аналіз показав, що загальна сума оборотних активів показує певне зростання з 2021 по 2023 рік. Це може вказувати на розвиток компанії та збільшення обсягів виробництва чи розширення бізнесу. Значне збільшення суми запасів вказує на зростання запасів сировини, готової продукції або товарів на складі. Це може бути зв'язане з підвищеним обсягом виробництва або недостатньою ефективністю управління запасами.

Визначено, що значне зростання коефіцієнту оборотності оборотних активів вказує на покращення ефективності використання оборотних активів підприємства, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та тривалість погашення - значне збільшення цих показників вказує на покращення управління видачею кредитів або збільшення кількості операцій з дебіторами. Зменшення тривалості операційного циклу вказує на покращення оборотності коштів та загальної ефективності управління оборотними активами.

Отже, в цілому аналіз показує, що компанія ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» здатна ефективно управляти своїми оборотними активами, що сприяє підвищенню її фінансової стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

В контексті проблематики дослідження важливим є проведення діагностики показників використання персоналу, як основи формування трудових ресурсів для здійснення операційної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка показників використання трудових ресурсів
підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1113	981	1230	117	10,51
Виробничий персонал підприємства, осіб	801	697	898	97	12,11

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за чистим доходом), тис.грн.	879,86	920,69	1034,35	154,49	17,56
Продуктивність праці середньооблікового працівника виробничого персоналу (за чистим доходом), тис.грн.	1222,03	1296,74	1416,92	194,89	15,95
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за обсягом виготовленої продукції), тис.грн.	959,05	1031,17	1170,88	211,83	22,09
Продуктивність праці за чистим доходом (по оплаті праці), тис.грн.	9,69	9,45	10,71	1,02	10,53
Продуктивність праці за чистим прибутком (по оплаті праці), тис.грн.	0,26	-0,01	0,10	-0,16	-61,54
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим доходом), тис.грн.	0,10	0,11	0,09	-0,01	-10,00
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим прибутком), тис.грн.	3,92	-97,18	10,43	6,51	166,07
Трудомісткість операційної діяльності,	0,10	0,11	0,09	-0,01	-10,00

тис.грн.					
Трудомісткість виготовлення товарної продукції, тис.грн.	0,09	0,09	0,08	-0,01	-11,11

Аналіз показав, що загальна кількість працівників підприємства зростає з 2021 по 2023 рік, що може свідчити про розвиток компанії та збільшення обсягів виробництва або розширення бізнесу. Значне зростання кількості виробничого персоналу свідчить про підвищення потреб у виробничих ресурсах та можливе розширення виробництва. За період 2021-2023 років продуктивність праці середньооблікового працівника та виробничого персоналу зросла, що свідчить про покращення ефективності використання трудових ресурсів. Загальний тенденція зменшення трудомісткості господарської та операційної діяльності свідчить про оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності управління ресурсами. Зменшення трудомісткості виготовлення товарної продукції може свідчити про оптимізацію виробничих процесів та підвищення продуктивності праці.

Загальний аналіз показує, що підприємство ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ефективно використовує свої трудові ресурси, що сприяє підвищенню продуктивності операційної діяльності.

Оцінка ефективності здійснення операційної діяльності підприємства є ключовим етапом у визначенні його успішності та конкурентоспроможності на ринку. Для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства можна використовувати різні показники та методи. Динаміка показників оцінки управління операційною діяльністю підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників оцінки управління операційною діяльністю

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Фактичні обсяги виробництва продукції, тис. грн.	973841	900257	1271002	297161	30,51

Доходи від операційної діяльності, тис.грн.	984858	904119	1278263	293405	29,79
Витрати операційної діяльності, тис.грн.	968569	900457	1271109	302540	31,24
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	16289,0	3662,0	7154,0	-9135	-56,08
Валова рентабельність виробничих витрат, %	13,44	16,40	14,47	1,03	x
Рентабельність операційної діяльності, %	1,68	0,41	0,56	-1,12	x
Рентабельність виручки від операційної діяльності	1,65	0,41	0,56	-1,09	x
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,98	1,00	0,99	0,01	1,02
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,02	1,02	0,01	-1,01	-99,02
Рентабельність реалізації продукції, %	5,15	7,48	6,33	1,18	x

Отже, значне збільшення фактичних обсягів виробництва продукції у 2023 році на 30,51% порівняно з 2021 роком свідчить про успішне розвиток виробничих потужностей компанії. Прибуток від операційної діяльності зріс на 29,79%, проте витрати операційної діяльності також збільшилися на 31,24%. Це може вказувати на високий обсяг виробництва та збільшення витрат на матеріали та ресурси.

Аналіз показав, що рентабельність операційної діяльності та виручки від неї знизилася у 2023 році, що може свідчити про вплив збільшених витрат на загальну прибутковість підприємства. Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності залишився майже стабільним, що вказує на здатність підприємства покривати свої витрати власним прибутком. Однак коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності суттєво зменшився, що може бути наслідком зростання витрат. Рентабельність реалізації продукції знизилася, але залишається на прийнятному рівні, що може свідчити про здатність підприємства генерувати прибуток від своєї основної діяльності.

У цілому, хоча деякі показники свідчать про певні виклики управління операційною діяльністю, загальна динаміка виробництва продукції та доходів свідчить про потенціал для подальшого розвитку операційної діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

2.4. Напрями удосконалення системи управління операційною діяльністю на підприємстві

У сучасному конкурентному середовищі ефективність операційної діяльності є ключовим фактором успіху для будь-якої компанії, і ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» не є винятком. Розробка заходів щодо удосконалення операційної діяльності має вирішальне значення для забезпечення стійкого розвитку компанії та збереження її конкурентних переваг на ринку. Підвищення ефективності виробничих процесів дозволить не лише знизити витрати, але й підвищити якість продукції, що позитивно вплине на задоволеність споживачів. Вдосконалення логістичних процесів може сприяти скороченню часу доставки та зниженню витрат на транспортування. Інноваційні підходи до управління запасами допоможуть оптимізувати використання ресурсів та уникнути дефіциту або надлишку матеріалів [5; 23].

Використання сучасних технологій та автоматизація процесів сприятиме підвищенню продуктивності праці та зменшенню людського фактору в виробничих процесах. Проведення регулярного аналізу ринку та адаптація до змін в умовах конкуренції дозволить компанії швидше реагувати на нові виклики та можливості. Удосконалення системи контролю якості продукції забезпечить стабільність та надійність виробничих процесів. Залучення та навчання кваліфікованого персоналу сприятиме підвищенню професійного рівня працівників та покращенню загальної ефективності роботи компанії. Таким чином, розробка та впровадження заходів щодо удосконалення операційної діяльності є необхідним кроком для забезпечення довгострокового успіху та процвітання ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Удосконалення управління операційною діяльністю компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може бути досягнуто за допомогою кількох стратегічних напрямів. Основні альтернативні напрями, які можуть сприяти підвищенню ефективності операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Альтернативні напрями, які можуть сприяти підвищенню ефективності операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Стратегічний напрям	Можливості втілення на підприємстві
1	2
1. Автоматизація та впровадження сучасних технологій	Автоматизація виробничих процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій можуть значно підвищити продуктивність і скоротити витрати. Впровадження систем управління виробництвом (ERP-системи) дозволить оптимізувати планування та контроль за виробничими процесами, знизити ймовірність помилок та забезпечити своєчасне прийняття рішень.
2. Оптимізація логістичних процесів та управління запасами	Ефективне управління логістикою та запасами дозволить зменшити витрати на зберігання та транспортування продукції, а також уникнути дефіциту або надлишку матеріалів. Впровадження системи Just-in-Time (JIT) допоможе оптимізувати запаси та забезпечити безперебійне постачання необхідних матеріалів для виробництва.
3. Підвищення якості продукції та процесів	Постійне вдосконалення якості продукції та виробничих процесів є ключовим фактором для збереження конкурентних переваг. Впровадження стандартів якості, таких як ISO, а також методологій контролю якості (наприклад, TQM або Six Sigma) дозволить забезпечити високу якість продукції та знизити кількість дефектів.

Продовження таблиці 2.13

1	2
4. Інноваційний розвиток та дослідження ринку	Постійне інвестування в інновації та дослідження ринку дозволить компанії швидко адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати нові продукти, що відповідають потребам споживачів. Аналіз ринкових трендів та споживчих переваг допоможе визначити перспективні напрями розвитку та уникнути застарілих технологій.
5. Розвиток людського капіталу	Залучення та розвиток кваліфікованого персоналу є критичним для успішної операційної діяльності. Проведення регулярних тренінгів та підвищення кваліфікації працівників, а також створення мотиваційних програм сприятиме підвищенню продуктивності праці та задоволеності персоналу. Інвестиції в людський капітал допоможуть створити сильну команду, здатну ефективно реалізовувати стратегії компанії.

Впровадження цих стратегічних напрямів дозволить ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» підвищити ефективність операційної діяльності, забезпечити стабільний розвиток та зберегти лідируючі позиції на ринку.

Серед усіх представлених напрямів вважаємо, що одним з перспективних напрямів подальшого розширення операційної діяльності є розвиток

інвестиційно-інноваційної активності на засадах впровадження продуктів з новою рецептурою, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності та операційного прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

На підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» активно здійснюються організаційно-економічні заходи для оновлення асортименту продукції, на що спрямована інноваційна діяльність. Одним з актуальних проєктів є розробка нових рецептур, зокрема, нових видів карамелі, що містять шоколад (глазуровані та неглазуровані). Це дозволить не лише продовжити експорт продукції, але й розширити ринки збуту в Україні, оскільки ще існують незаповнені ніші для цих нових видів продукції.

Реалізація проєкту включає низку організаційно-економічних заходів. Зокрема, необхідно придбати нове обладнання для карамельного цеху. Це дозволить підприємству випускати нові види карамелі, що оновить і розширить асортимент продукції. В результаті підвищиться інноваційна активність підприємства, адже нова продукція буде значно відрізнятися від аналогів інших виробників. У виробництві будуть використовуватися виключно натуральні інгредієнти, при цьому зберігаючи доступну ціну.

Проект вмонтовується у ключові цілі розвитку операційної системи підприємства. Такі цілі підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і можливі стратегії їх досягнення представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Головні цілі реалізації проєкту компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» і можливі операційні стратегії їх досягнення

Компоненти операційної діяльності	Мета	Операційна стратегія
Ринок	Збільшити обсяг продажів	Проникнення на інші внутрішні ринки і експорт в країни найближчого зарубіжжя
Персонал	Кваліфіковані працівники	Організувати спеціальні курси і стажування
Виробництво	Поліпшити якість продукції	Впровадження автоматизованої системи контролю
Цінова політика	Зберегти доступний рівень цін	Провести рекламну компанію

Проект впровадження нової продукції шляхом застосування розробленої в лабораторії підприємства нової рецептури какао-вмісних вафельних цукерок дозволить оновити поточний асортимент. Ця ніша майже не зайнята, а схожа продукція з Нідерландів є доволі популярною, але вона не є легкодоступною. Після впровадження у виробництво нового виду карамельних вафельних цукерок збільшиться коефіцієнт впровадження нової продукції, а це позитивно впливає на інноваційну активність підприємства.

Проект впровадження нової продукції за допомогою розробленої в лабораторії підприємства рецептури какао-вмісних вафельних цукерок дозволить оновити асортимент. Ця ніша майже не зайнята, і схожа продукція з Нідерландів користується популярністю, але є важкодоступною. Запуск у виробництво нових карамельних вафельних цукерок збільшить коефіцієнт впровадження нової продукції, що позитивно вплине на інноваційну активність підприємства.

Для реалізації проекту необхідно виокремити основні етапи його впровадження так звану організаційну складову управління операційною діяльністю.

Організаційні етапи розробки та впровадження управлінських рішень наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Розподіл функцій при впровадженні проекту виробництва нової продукції

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Етап	Завдання	Виконавці
Загальне управління провадженням проекту	Опрацювання комерційного інтересу підприємства, розрахунок економічної ефективності від провадження проекту	Керівництво підприємства, фінансовий відділ, головний економіст, представники профільних підрозділів
Активізація проекту	Розроблення рецептури на кавовій основі	Лабораторія, технологічний відділ
Підготовка до впровадження проекту	Розроблення та виконання плану впровадження проекту	Технологічний відділ, профільні підрозділи
Оцінювання ефективності	Аналіз ефективності впровадження інновацій	Відділ з розвитку, відділ головного економіста, профільні підрозділи

Також, слід відзначити, що реалізація проекту впровадження у виробництво нової продукції - кавовмісних вафельних цукерок буде потребувати відповідних витрат, а саме: додаткових витрат на оплату праці, витрат на придбання сировини та матеріалів; витрат на закупівлю та встановлення обладнання. Вартість витрат на реалізацію проекту на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Додаткові витрати при впровадженні проекту виробництва нової продукції
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тис.грн.

Вид витрат	Значення
Витрати на оплату праці	175,68
Витрати на придбання сировини та матеріалів	75303,80
Витрати на закупівлю та встановлення обладнання	1395,32
Разом	76874,8

Для обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту з розширення організаційно-економічного забезпечення підвищення інноваційної активності підприємства, розрахуємо його економічний ефект.

У нашому проекті передбачається випуск нових кондитерських виробів, які будуть задовольняти потреби споживачів. Під час розробки виробничого плану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» орієнтується переважно на ринковий попит, а не на завантаження виробничих потужностей.

Отже, основним документом на підприємстві є бюджет продажів. Оскільки цей документ відображає майбутні продажі підприємства, він визначає і обсяг виробництва продукції, і витрати різних видів ресурсів. При формуванні обсягу продажів ключову роль відіграє питання ціноутворення. Враховуючи дисбаланс у механізмі ціноутворення та високий рівень конкуренції, на підприємстві застосовується цінова еластичність. Ціни встановлюються на основі угоди між покупцями та підприємством з урахуванням економічних інтересів. Зниження цін зумовлене збільшенням обсягів випуску продукції та скороченням витрат

виробництва за рахунок цього.

Продукція, планована до випуску, має властивості, що вигідно відрізняють її від продукції інших виробників, використовувані підприємством натуральні продукти, і невисока ціна, дозволяють позитивно розташувати покупця до себе, і виступати фундаментом конкурентоспроможності продукції.

На підставі проведених розрахунків в табл. 2.14 розраховано додатковий прибуток від продажів при запуску виробництва нового виду карамелі та нового виду карамельних вафельних цукерок на підприємстві.

Таблиця 2.14

Додатковий прибуток при запуску виробництва нового виду карамелі та нового виду карамельних вафельних цукерок на підприємстві

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тис. грн.

Показник	Значення
Дохід від реалізації	72000,0
Повні витрати	63129,9
Операційний прибуток	8870,1
Чистий прибуток	7273,5

Отже, приріст операційного прибутку від продажів при покупці нового обладнання дорівнює 8870,0 тис. грн. в 1 рік роботи техніки, а чистий прибуток, що дорівнює 7273,5 тис. грн.

Для оцінки ефективності запропонованого проекту з придбання обладнання для виробництва нового виду карамелі та карамельних вафельних цукерок розрахуємо такі показники, як чистий дисконтований дохід і термін окупності. Спочатку визначимо ставку дисконтування кумулятивним методом, враховуючи середньомісячну дохідність індексу 5-10-річних державних облігацій, темп інфляції та премію за ризик.

Коефіцієнт чистого дисконтованого доходу (індекс доходності) розраховується як співвідношення чистого дисконтованого доходу до необхідної дисконтної вартості інвестицій. Це співвідношення дозволяє отримати дисконтну норму прибутку, що є важливим для визначення економічної доцільності проекту.

Період окупності інвестицій визначається як час, необхідний для відшкодування первинних інвестиційних витрат на основі накопичених чистих реальних грошових потоків від реалізації проекту. Це означає, що період окупності – це відношення суми початкових інвестицій до дисконтованих доходів.

За даними Національного банку України, у 2023 році прибутковість державних облігацій становить 15,1%. Запланована інфляція на 2024 рік складає 5%. Ризик, пов'язаний з проектами з придбання нового обладнання, зазвичай не перевищує 5%. Таким чином, ставка дисконтування дорівнює 20,1%.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу проекту з придбання обладнання для виробництва нового виду карамелі та нового виду карамельних вафельних цукерок представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок чистого дисконтованого доходу проекту з придбання обладнання для виробництва нового виду карамелі та нового виду карамельних вафельних цукерок ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», тис. грн.

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	Разом
1	2	3	4	5
Інвестиції	5250,0	х	х	5250,0

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5
Чистий прибуток	7273,5	8000,8	8800,8	24075,2
Амортизація	1050,0	1050,0	1050,0	1050,0
Всього надходжень	8323,5	9050,8	9850,8	27225,2
Коефіцієнт дисконтування	0,9	0,8	0,7	х
Дисконтовані інвестиції	4593,8	х	х	4593,8
Дисконтовані надходження	7283,0	6923,9	6600,1	20807,0
Чиста поточна вартість	6364,3	6120,6	5896,6	18381,5
Чиста поточна вартість нарастаючим підсумком	6364,3	12484,9	18381,5	18381,5

Отже, чистий дисконтований дохід від придбання обладнання та впровадження виробництва продукції з нового виду карамелі та нового виду карамельних вафельних цукерок дорівнює 18381,5 тис. грн. Термін окупності з

урахуванням дисконтування дорівнює 9 місяців. Таким чином, інвестиційний проект є ефективним.

Показники оцінки ефективності реалізації проекту з розвитку операційної діяльності шляхом виробництва нової продукції на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Показники оцінки ефективності реалізації проекту з розвитку операційної діяльності шляхом виробництва нової продукції на підприємстві

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Значення
Інвестиції, тис.грн.	5250,0
Чистий прибуток від реалізації проекту, тис.грн.	24075,2
Чиста поточна вартість, тис.грн.	18381,5
Термін окупності проекту, року	0,21
Витратомісткість операційної діяльності, грн.	0,88
Рентабельність операційної діяльності, %	12,32

Таким чином, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів забезпечить ефективність операційної діяльності підприємства на рівні 12,32 %. Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечить подальший розвиток власної операційної діяльності.

до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки сучасного стану та напрямки удосконалення управління операційною діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що кондитерська корпорація «Рошен» - один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу. Головний офіс компанії розташовано у Києві. Сьогодні на Київській кондитерській фабриці ROSHEN працює близько 1000 чоловік, а її продуктивність може досягати 100

т. продукції на добу. На фабриці встановлено високоякісне обладнання як зарубіжних, так і вітчизняних виробників.

2. Аналіз показав, що за період з 2021 до 2023 року чистий дохід зріс на 29,92%. Це свідчить про успішне зростання продажів або ефективну цінову політику. Можливо, компанія вийшла на нові ринки або підвищила ефективність своїх маркетингових стратегій. Валовий прибуток зріс на 38,58%, що є позитивним показником. Це може вказувати на підвищення операційної ефективності, зниження собівартості продукції або збільшення валового доходу завдяки росту продажів. Чистий прибуток зменшився на 55,83%. Це негативний сигнал, який може вказувати на збільшення витрат або інших проблем, таких як висока податкова нагрузка чи значні фінансові втрати. У 2022 році підприємство навіть мало збиток, що свідчить про суттєві фінансові труднощі.

3. Встановлено, що операційна діяльність компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає в себе широкий спектр процесів, пов'язаних з виробництвом, управлінням та реалізацією кондитерської продукції. Успіх ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в значній мірі залежить від правильно побудованої стратегії, яка базується на виваженому підході до операційної діяльності. Ключовою складовою успішної стратегії є здатність компанії виробляти продукцію, що відповідає потребам споживача та забезпечує їх задоволення.

4. Обґрунтовано, що одним із ключових етапів розвитку операційної діяльності підприємства є визначення його стратегічних цілей, які орієнтовані як на довгострокову, так і на короткострокову перспективу. Після цього команда фахівців займається розробкою маркетингової стратегії, яка визначає найбільш оптимальний шлях досягнення поставлених завдань. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» одними з пріоритетних цілей є розширення присутності на ринку шляхом завоювання нових сегментів та зміцнення власної позиції на вже існуючих ринках збуту. Крім того, значна увага приділяється мінімізації витрат на сировину та матеріали, що є важливим аспектом ефективного управління виробничими процесами.

5. Аналіз показав, що рентабельність операційної діяльності та виручки від неї знизилися у 2023 році, що може свідчити про вплив збільшених витрат на загальну прибутковість підприємства. Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності залишився майже стабільним, що вказує на здатність підприємства покривати свої витрати власним прибутком. Однак коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності суттєво зменшився, що може бути наслідком зростання витрат. Рентабельність реалізації продукції знизилася, але залишається на прийнятному рівні, що може свідчити про здатність підприємства генерувати прибуток від своєї основної діяльності.

6. Доведено, що серед усіх представлених напрямів вважаємо, що одним з перспективних напрямів подальшого розширення операційної діяльності є розвиток інвестиційно-інноваційної активності на засадах впровадження продуктів з новою рецептурою, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності та операційного прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Реалізація запропонованих заходів забезпечить ефективність операційної діяльності підприємства на рівні 12,32 %. Отже, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечить подальший розвиток власної операційної діяльності.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи управління операційною діяльністю підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що операційна діяльність підприємства – це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, які спрямовані на виробництво товарів або надання послуг з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення стратегічних цілей організації. Ця діяльність охоплює всі основні функції підприємства, включаючи планування, управління ресурсами, виробництво, логістику, контроль якості, маркетинг та продажі.

2. Узагальнено, що управління операційною діяльністю підприємства - це комплекс стратегічних та тактичних дій, спрямованих на організацію та оптимізацію всіх процесів виробництва товарів або надання послуг. Це включає в себе планування, координацію, контроль та управління різними аспектами виробничої діяльності, такими як постачання ресурсів, виробництво, логістика, якість продукції, управління кадрами, збут та операційний контроль.

3. Обґрунтовано, що використання сучасних методів та моделей управління операційною діяльністю підприємств є надзвичайно важливим у сучасному бізнес-середовищі. Перш за все, вони дозволяють підприємствам ефективно реагувати на змінні умови ринку та конкурентні тиски. Ці методи допомагають збільшити продуктивність і ефективність виробничих процесів, що в свою чергу збільшує конкурентоспроможність підприємства. Крім того, вони сприяють покращенню якості продукції та послуг, що робить підприємство більш привабливим для клієнтів. Сучасні методи управління також спрощують впровадження нових технологій та інновацій у виробничий процес.

4. Встановлено, що оцінювання ефективності операційної діяльності, як основа для формування напрямів розвитку підприємства та його стратегії, означає визначення результатів роботи підприємства з врахуванням характеристики середовища, в якому воно функціонує. В найбільш загальному

вигляді це передбачає оцінку прибутковості діяльності, раціональність використання наявних ресурсів, відповідність ринкових потреб та можливостей.

5. Обґрунтовано, що оцінювання ефективності системи управління операційною діяльністю є обов'язковою складовою процесу управління суб'єктом господарювання, що забезпечує основу для формування не лише функціональних стратегій, а й загальної стратегії розвитку підприємства. Запропонована оптимізована система показників оцінювання ефективності системи управління операційною діяльністю дозволить оцінювати ситуацію.

6. Визначено, що кондитерська корпорація «Рошен» - один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, входить у тридцятку найбільших виробників кондитерських виробів світу. Головний офіс компанії розташований у Києві. Сьогодні на Київській кондитерській фабриці ROSHEN працює близько 1000 чоловік, а її продуктивність може досягати 100 т. продукції на добу. На фабриці встановлено високоякісне обладнання як зарубіжних, так і вітчизняних виробників.

7. Аналіз показав, що за період з 2021 до 2023 року чистий дохід зріс на 29,92%. Це свідчить про успішне зростання продажів або ефективну цінову політику. Можливо, компанія вийшла на нові ринки або підвищила ефективність своїх маркетингових стратегій. Валовий прибуток зріс на 38,58%, що є позитивним показником. Це може вказувати на підвищення операційної ефективності, зниження собівартості продукції або збільшення валового доходу завдяки росту продажів. Чистий прибуток зменшився на 55,83%. Це негативний сигнал, який може вказувати на збільшення витрат або інших проблем, таких як висока податкова навантаження чи значні фінансові втрати. У 2022 році підприємство навіть мало збиток, що свідчить про суттєві фінансові труднощі.

8. Встановлено, що операційна діяльність компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» включає в себе широкий спектр процесів, пов'язаних з виробництвом, управлінням та реалізацією кондитерської продукції. Успіх ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в значній

мірі залежить від правильно побудованої стратегії, яка базується на вираженому підході до операційної діяльності. Ключовою складовою успішної стратегії є здатність компанії виробляти продукцію, що відповідає потребам споживача та забезпечує їх задоволення.

9. Обґрунтовано, що одним із ключових етапів розвитку операційної діяльності підприємства є визначення його стратегічних цілей, які орієнтовані як на довгострокову, так і на короткострокову перспективу. Після цього команда фахівців займається розробкою маркетингової стратегії, яка визначає найбільш оптимальний шлях досягнення поставлених завдань. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» одними з пріоритетних цілей є розширення присутності на ринку шляхом завоювання нових сегментів та зміцнення власної позиції на вже існуючих ринках збуту. Крім того, значна увага приділяється мінімізації витрат на сировину та матеріали, що є важливим аспектом ефективного управління виробничими процесами.

10. Аналіз показав, що рентабельність операційної діяльності та виручки від неї знизилися у 2023 році, що може свідчити про вплив збільшених витрат на загальну прибутковість підприємства. Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності залишився майже стабільним, що вказує на здатність підприємства покривати свої витрати власним прибутком. Однак коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності суттєво зменшився, що може бути наслідком зростання витрат. Рентабельність реалізації продукції знизилася, але залишається на прийнятному рівні, що може свідчити про здатність підприємства генерувати прибуток від своєї основної діяльності.

11. Доведено, що серед усіх представлених напрямів вважаємо, що одним з перспективних напрямів подальшого розширення операційної діяльності є розвиток інвестиційно-інноваційної активності на засадах впровадження продуктів з новою рецептурою, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності та операційного прибутку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Реалізація запропонованих заходів забезпечить ефективність операційної діяльності підприємства на рівні 12,32 %. Отже,

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечить подальший розвиток власної операційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкин Я. Ф. Облік доходів та фінансових результатів операційної діяльності. Бізнес Інформ. 2019. № 11. С. 282-289.
2. Архіпов Н. М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 208 с.
3. Архіпов Н.М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Випуск 18. С. 21-26.
4. Бабій І.В. Капінос Г.І., Операційний менеджмент. URL: https://pidru4niki.com/1653042753505/menedzhment/operatsiyna_diyalnist_resursi_protsesti_rezultati.
5. Власова Н. О., П'ятак Т. В. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на фінансові результати підприємств промисловості. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 235-243.
6. Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності підприємств. Актуал. проблеми інновац. економіки. 2019. № 2. С. 43-48.
7. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
8. Говорушко Т.А. Ефективність як економічна категорія. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/309>.
9. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
10. Грещак М.Г., Колот В.М., Мендрул О.Г. та ін. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. 4-те вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2009. 816 с.
11. Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця,

2016. 219 с.

12. Данильченко В.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртової торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 1(127). С. 133–143.

13. Дойчева К.С. Фактори, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2(10). С. 23–28.

14. Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 2-3 квіт. 2020 р.) : у 7 т. Дніпро : Біла К. О., 2020. 107 с.

15. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колект. Монографія. В. М. Антоненко та ін. Полтава : Астроя, 2020. 240 с.

16. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. І. М. Метошоп та ін.; за заг. ред. І. М. Метошоп. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 490 с.

17. Економіка підприємства : навч. посіб. Л. Л. Лазебник та ін. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2018. 499 с.

18. Економіка підприємства : навч. посіб. Н. Б. Юрченко та ін. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2018. 375 с.

19. Економіка підприємства : навч. посіб. Н. М. Колпаченко та ін. Харків : Діса плюс, 2019. 277 с.

20. Економіка підприємства : навч. посіб. С. М. Рогач та ін. Київ : Компринт, 2018. 391 с.

21. Економіка підприємства : навч. посіб. уклад.: Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2018. 302 с.

22. Економіка підприємства : підручник. Л. Л. Лазебник та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Лазебник. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2021. 425 с.

23. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колект. Монографія. К. С. Жадько та ін. Полтава : Астроя, 2021. 188 с.

24. Економічне планування операційної діяльності підприємства :

монографія / І. Б. Скворцов та ін. Львів : Магнолія 2006, 2018. 549 с.

25. Єрфорт І., Єрфорт Ю. Ефективність операційної діяльності підприємств. Економічний аналіз. 2022. Вип. 11(2). С. 215–219.

26. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1 червня 2000 року № 1775-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14#Text>

27. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

28. Ігнатська І. А., Гавриленко Т. В. Операційна ефективність в стратегічному управлінні промисловими підприємствами. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. № 28(18). С. 56–60.

29. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.

30. Кваско А.В., Шендерівська Л.П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2022. Випуск 46. С. 16-22.

31. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

32. Костишина О.Я. Фактори формування операційного прибутку підприємств. Економіка будівництва і міського господарства. 2016. № 3. Т. 2. С. 167–174.

33. Коюда П. М., Степанова О. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2017 . 2018. 192 с.

34. Крикавський Є. В., Люльчак З. С. Економіка і фінанси підприємств : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 693 с.

35. Кундєєва Г. О. Застосування матричного методу в управлінні: мікроекономічний рівень. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. 2021. № 2. С. 34-45.

36. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у

схемах і таблицях : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2020. 315 с. 20.

37. Лепський В. В. Дослідження операційної діяльності підприємства : монографія. Одеса : Лерадрук, 2016. 295 с.

38. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.

39. Лобов С., Нусінов В. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємств для різних суб'єктів оцінювання. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2014. № 38. С. 12–17.

40. Малихіна О. М. Трансформація операційної діяльності підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту : монографія. Київ : КНУБА, 2019. 475 с.

41. Малярець Л. М., Норік Л. О., Жуков А. В. Економіко-математичні моделі в діагностиці ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 230 с.

42. Механізми забезпечення ефективної діяльності підприємств: контрольно-аналітичний аспект : колект. монографія. Луцьк : Луц. НТУ, 2019. 113 с.

43. Михайлов С. І., Степасюк Л. М., Городенко С. В. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-е вид. Київ : Компринт, 2018. 417 с.

44. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 550 с.

45. Моцна І.В. Теоретичні аспекти визначення сутності понять «ефективність виробництва» та «ефективність функціонування підприємства». Комунальне господарство міст. 2021. Вип. 100. С. 207–215.

46. Мошек Г. Є. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко ; за заг. ред. Мошека Г. Є. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.

47. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336->

48. Никифорчин М. Д. Сутність операційної ефективності підприємства в контексті сучасних економічних теорій. Фінансовий простір. 2017. № 4(28). С. 134–139.

49. Никифорчин М. Д. Управління операційною ефективністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. М. Д. Никифорчин. Київ, 2019. 21 с.

50. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 362 с.

51. Осокіна А. В., Чичкан-Хліповка Ю. М., Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства. Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління. 2015. № 1(6). С. 67-73.

52. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: <https://www.roshen.com/pro-roshen/fabryky-i-zavody>

53. П(С)БО 15 «Дохід» № 290 від 29.11.99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>

54. П(С)БО 16 «Витрати» № 318 від 31.12.99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

55. Петрович Й.М., Кіт А.Ф., Семенів О.М. та ін. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Й.М. Петровича. Львів: Новий Світ. – 2000, 2014. 680 с.

56. Пилипенко К. А., Коваль С. В., Кучеренко М. А. Облік та аналіз витрат операційної діяльності підприємств. Екон. вісн. ун-ту Григорія Сковороди в Переяславі. 2021. Вип. 51. С. 32-39.

57. Подольчак Н.Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2017. № 606. С. 203–211.

58. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник / Під заг. ред. д. екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2003. 608 с.

59. Рибачук-Ярова Т. В., Тюха І. В., Дунда С. П. Ефективна операційна діяльність - іманентна характеристика конкурентоспроможності та

стратегічного розвитку суб'єктів ЗЕД. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. 2021. № 4. С. 98-106.

60. Рибачук-Ярова Т. В., Тюха І. В., Дунда С. П. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин в умовах зростання імпорту. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. 2021. № 2. С. 65-73. З

61. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 30. С. 136–143.

62. Семенова К. Д. Аналіз тенденцій і прогнозування фінансових показників діяльності підприємств України. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2019. № 5. С. 238-242.

63. Скворцов І. Б., Псуй М. С., Швед Л. Р., Анісімова М. В. Економічне планування операційної діяльності підприємства : монографія. Львів : Магнолія 2006, 2018. 549 с.

64. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В. Вплив пандемії COVID-19 на функціонування та розвиток українських підприємств. Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. 2021. № 3. С. 43-52.

65. Соломіна Г. В. Економіка підприємства : практикум. Дніпро : Біла К. О., 2020. 141 с.

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

67. Стащук О.В., Назарчук Т.П., Подвисоцька М.О. Факторний аналіз в управлінні операційним прибутком підприємства. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 26. С. 94–99.

68. Трегубов О. С. Економіка підприємства : навч. посіб. О. С. Трегубов та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 228 с.

69. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Остапчук Т. П. та ін. Житомир : Рута, 2020. 267 с.

70. Хома І. Б., Кіцкайло І. І. Формування механізму нейтралізації ризику від операційної діяльності виробничих підприємств. Держава та регіони. Сер.

Економіка та підприємництво. 2020. № 1. С. 131-136.

ДОДАТКИ