

2
04.06.2025

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

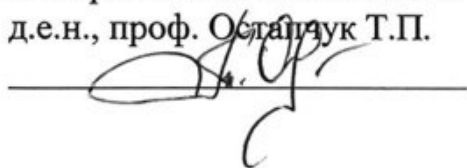
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

 **ГОНЧАР Руслана Андріївна**
(здобувач вищої освіти групи МО-66)

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

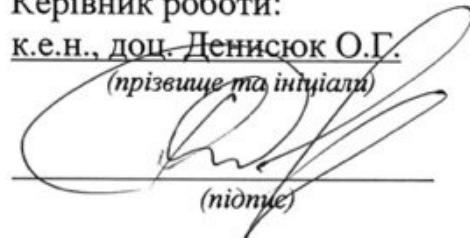
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.

(прізвище та ініціали)

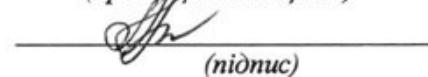


(підпис)

Рецензент

Григорук Г. Ю.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Гончар Р.А. Управління операційною діяльністю підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

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

Ключові слова: операційна діяльність, операційна система, управління операційною діяльністю, операційний менеджмент, операційний прибуток.

Annotation

Gonchar R.A. Management of operational activities of the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of managing the operational activities of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: operational activities, operational system, operational management, operational management, operating profit.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління операційною діяльністю підприємства</i>	7
1.1. Поняття та структура операційної діяльності підприємства	7
1.2. Система управління операційною діяльністю підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління операційною діяльністю підприємства	31
Висновки до розділу 1	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка системи управління операційною діяльністю підприємства	56
2.4. Напрями підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства	68
Висновки до розділу 2	77
<i>Висновки</i>	79
<i>Список використаних джерел</i>	82
<i>Додатки</i>	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання ефективно управління операційною діяльністю підприємства є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Операційна діяльність охоплює основні виробничо-господарські процеси, які безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції, наданням послуг або реалізацією товарів. Саме через результативність цих процесів формується основна частина доходів підприємства, тому їх раціональне управління є надзвичайно важливим. Успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності ефективно організовувати та контролювати операційні витрати, обсяги виробництва, запаси, персонал та інші ресурси. Управління операційною діяльністю передбачає комплексне застосування методів планування, організації, мотивації та контролю.

У зв'язку з динамічними змінами в зовнішньому середовищі, високим рівнем конкуренції та зростанням вимог споживачів, підприємства змушені постійно вдосконалювати системи управління своєю операційною діяльністю. Важливого значення набуває впровадження сучасних управлінських підходів, інноваційних технологій та цифрових рішень, що дозволяють забезпечити гнучкість і адаптивність виробничих процесів. Автоматизація, оптимізація ресурсів та контроль якості стають невід'ємними складовими успішного операційного управління. У цьому контексті важливо не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати внутрішнє середовище підприємства з урахуванням стратегічних цілей.

Особливої актуальності набуває оцінка ефективності операційної діяльності, яка дозволяє своєчасно виявляти вузькі місця, прогнозувати результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, зростає потреба у впровадженні ERP-систем, які забезпечують інтеграцію всіх функціональних підрозділів та сприяють підвищенню прозорості та керованості бізнес-процесів. Таким чином, управління операційною діяльністю виступає як

ключова складова загальної системи менеджменту, що забезпечує стабільне функціонування та довгострокову результативність підприємства. Тому вивчення питань організації, контролю та вдосконалення операційної діяльності є вкрай важливим для будь-якого суб'єкта господарювання в умовах сучасної економіки.

Питанням дослідження теоретичних аспектів управління операційною діяльністю підприємств, сутності операційної діяльності, впливу кризових явищ на операційну діяльність підприємств присвячені роботи багатьох вчених, а саме: Архіпов Н.М., Білявський В.М., Гаврилко Т.О., Лабунський Д.О., Мішустіна Т.С., Пробко І.Б., Саричев Д.О., Трут О.О., Миколайчук І.П., Фучеджи В.І., Чичуліна К.В., Чапча І.О., Штангрет А.М., Шляхенко В.В., Юрій Е.О., Гросу К.В. та інші.

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 управління операційною діяльністю підприємства, а також визначення основних напрямів його удосконалення на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та структуру операційної діяльності підприємства;
- дослідити систему управління операційною діяльністю підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління операційною діяльністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи управління операційною діяльністю підприємства;

– обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства.

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

Методи дослідження. Теоретичною й методичною базою дослідження є загально-методологічні підходи, зокрема діалектичний та системний до вивчення економічних явищ і процесів. У процесі роботи використані методи економічних досліджень: монографічний та абстрактно-логічний – при формуванні теоретичних узагальнень, факторів та принципів управління операційною діяльністю, критичному аналізі досліджень інших авторів; економіко-статистичні методи – при визначенні результатів операційної діяльності підприємства; порівняльний – при порівнянні показників в динаміці; графічний – для наглядної демонстрації зміни показників в динаміці.

Інформаційну базу дослідження становили концептуальні засади наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені актуальним аспектам операційного менеджменту, матеріали науково-практичних конференцій, Закони України, інші правові та нормативні акти, періодичні українські та зарубіжні видання, звітність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», результати власних досліджень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та впровадженні прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

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 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 33 таблиці та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства є основною складовою його господарської активності, яка забезпечує стабільне функціонування та досягнення стратегічних цілей. Вона охоплює сукупність щоденних процесів, пов'язаних із виробництвом продукції, наданням послуг або виконанням робіт. Саме операційна діяльність формує основну частину доходів підприємства та впливає на його конкурентоспроможність. Ефективне управління операційною діяльністю сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню якості продукції. У сучасних умовах динамічного ринку підприємства змушені постійно вдосконалювати свої виробничі процеси та впроваджувати інновації [40]. Важливу роль у цьому процесі відіграє раціональне використання ресурсів, автоматизація та цифровізація операцій.

Аналіз операційної діяльності дозволяє виявити проблемні зони, розробити заходи щодо їх усунення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Особливу увагу варто приділяти плануванню, контролю та оцінці результатів операційної діяльності. Ці процеси мають бути систематичними і відповідати стратегічним напрямам розвитку підприємства. Отже, операційна діяльність - це фундамент, на якому базується успішна та стійка робота будь-якого суб'єкта господарювання [52].

Операційна діяльність - це основна діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є головною метою створення підприємства. Характер операційної діяльності підприємства визначається, перш за все, специфікою галузі економіки, до якої воно належить [42].

У відповідності до положень п.1 Розділу 1 НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до

фінансової звітності» операційна діяльність – це «основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю» [44]. Водночас, основна діяльність – це «операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу» [44].

Отже, можна визначити види господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, що представлено на рис. 1.1.

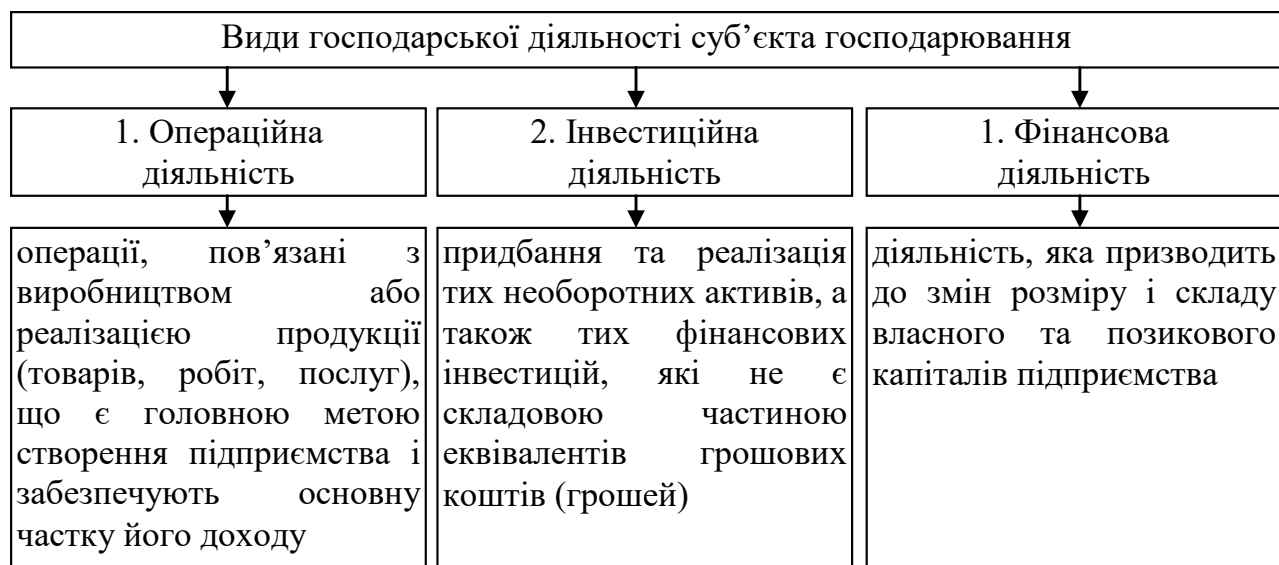


Рис. 1.1. Види господарської діяльності суб'єкта господарювання у відповідності з НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Джерело: складено автором на основі [44]

Поняття «операційна діяльність» трактується науковцями неоднозначно, що зумовлено різними підходами до його тлумачення. Одні дослідники [45; 69] ототожнюють її виключно з основною діяльністю підприємства, інші ж включають також допоміжні та супутні процеси [17; 74]. У фінансовому обліку операційна діяльність визначається через виключення – як така, що не є інвестиційною чи фінансовою. Водночас економісти [11; 63] акцентують увагу на функціональному змісті, пов'язуючи її з процесом створення доданої вартості. Така розбіжність в підходах свідчить про необхідність чіткого розмежування понять для забезпечення однозначного розуміння у науковій та

практичній площині.

Окремі наукові дефініції поняття «операційна діяльність» підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «операційна діяльність» підприємства

Автор	Визначення
Архіпов Н.М. [2]	Сукупність процесів, пов'язаних з основною діяльністю підприємства, яка формує прибуток і забезпечує його стабільне існування.
Бикова М.В. [7]	Діяльність, спрямована на виробництво і реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), яка є основною метою підприємства.
Білявський В.М. [8]	Операційна діяльність охоплює всі операції, пов'язані з поточним функціонуванням підприємства, за винятком інвестиційних і фінансових.
Глушко А.Д. [17]	Діяльність, що забезпечує поточну життєздатність бізнесу через основні процеси створення продукту та обслуговування клієнтів.
Мішустіна Т.С. [42]	Основна діяльність, яка приносить дохід, не пов'язана з інвестуванням або фінансовими операціями.
Пенська І.О. [54]	Поточна діяльність підприємства, яка здійснюється для досягнення його головної мети – отримання прибутку.
Правдюк Н.Л. [57]	Діяльність, яка включає виготовлення продукції, управління запасами, збут і інші повсякденні бізнес-процеси.
Саричев Д.О. [63]	Сукупність господарських процесів, пов'язаних з реалізацією основної функції підприємства в ринкових умовах.
Ситник Г.В. [64]	Поточна діяльність, яка не є інвестиційною або фінансовою, але має вирішальне значення для стабільного розвитку підприємства.
Трут О.О. [69]	Сукупність заходів, які забезпечують безперервний цикл «виробництво – реалізація – прибуток».
Швець Ю.О. [74]	Основна діяльність, яка забезпечує значну частку доходу підприємства та стосується операцій, що пов'язані з виробництвом та збутом продукції, виконанням робіт, наданням послуг.

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне надати авторське визначення поняття «операційна діяльність» - це системна, безперервна та цілеспрямована сукупність основних і допоміжних господарських процесів підприємства, спрямованих на виробництво, реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг) та отримання доходу, що становить основу функціонування суб'єкта господарювання і не належить до інвестиційної чи фінансової діяльності. Основу операційної діяльності більшості підприємств становить виробничо-комерційна або торгівельна діяльність, яка доповнюється

здійсненню інвестиційної та фінансової діяльності. Разом з тим, інвестиційна діяльність є основною для інвестиційних компаній, інвестиційних фондів та інших інвестиційних інститутів, а фінансова діяльність - для банків та інших фінансових інститутів [74].

Головні ознаки операційної діяльності підприємства можна описати так, як показано на рис. 1.2.

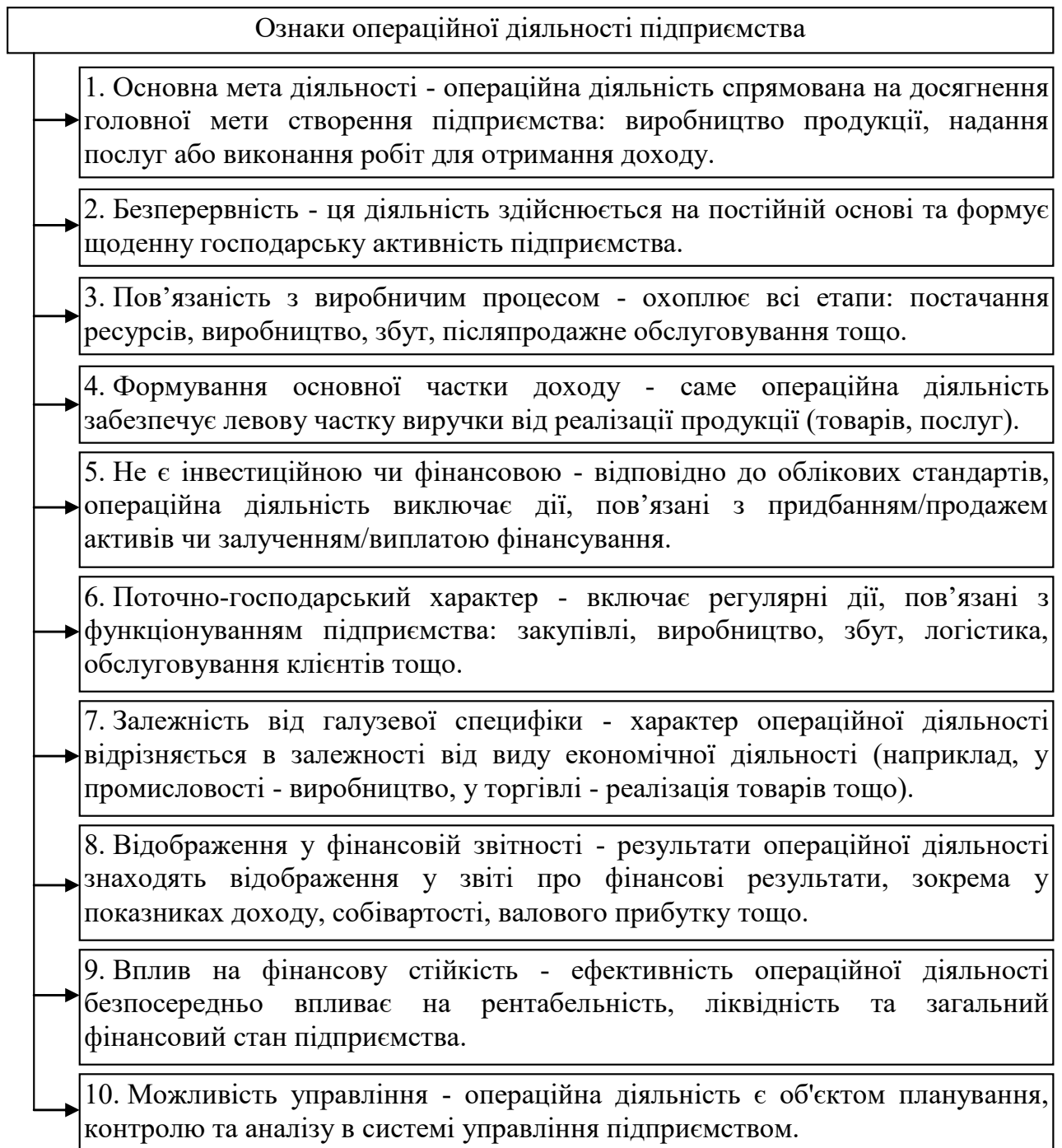


Рис. 1.2. Ознаки операційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [42; 54]

Операційна діяльність підприємства характеризується наступними основними особливостями, які визначають характер формування прибутку [2]:

1. Операційна діяльність є головною складовою всієї господарської діяльності підприємства, основною метою його функціонування. Основний обсяг активів, що формуються на підприємстві, основна чисельність персоналу підприємства обслуговують цю діяльність. Відповідно прибуток від операційної діяльності за нормальних умов функціонування підприємства займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі прибутку підприємства.

2. Операційна діяльність є пріоритетною по відношенню до інших видів діяльності підприємства. Тому розвиток інших видів діяльності не повинен суперечити розвитку операційної діяльності, а лише підтримувати її. Відповідно й прибуток від інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності не повинен формуватися у збиток формування прибутку від операційної діяльності.

3. Інтенсивність розвитку операційної діяльності є основним критерієм оцінки окремих етапів життєвого циклу підприємства. Відповідно до можливості формування операційного прибутку на різних етапах життєвого циклу підприємства визначають цілі та задачі не лише політики управління прибутком, але й напрями загальної стратегії розвитку підприємства.

4. Господарські операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, носять регулярний характер. У порівнянні з операціями інших видів діяльності частота операцій по ній найвища. Це визначає регулярність формування операційного прибутку за нормальних умов господарювання підприємства.

5. Операційна діяльність підприємства орієнтована переважно на товарний ринок, у той час як фінансова та інвестиційна його діяльність здійснюються в основному на фінансовому ринку. При цьому, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються специфікою сировини та матеріалів, складом обладнання, яке використовується, характером готової продукції. Відповідно і умови формування операційного прибутку в

значній мірі пов'язані зі станом кон'юнктури відповідних видів та сегментів товарного ринку.

6. Здійснення операційної діяльності пов'язано з капіталом, вже інвестованим в неї, у той час як інвестування капіталу, що передбачається здійснити є предметом інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Інвестований в операційну діяльність капітал набуває форми операційних активів підприємства. Від складу цих активів, їх збалансованості, швидкості обороту та інших характеристик у значній мірі залежить здатність підприємства генерувати операційний прибуток. Тому одним з найважливіших факторів успішного формування операційного прибутку підприємства є ефективне управління операційними активами підприємства.

7. У процесі операційної діяльності здійснюються значні затрати живої праці. Відповідно й здатність підприємства створювати операційний прибуток у значній мірі залежить від достатності трудових ресурсів, професійного та кваліфікаційного складу персоналу. Використання живої праці в значній мірі визначає специфіку операційних витрат, пов'язаних із стимулюванням персоналу, забезпеченням належних умов праці, формуванням особливих видів податкових платежів підприємства, що відображаються і на умовах формування його операційного прибутку.

8. Операційній діяльності притаманні, разом із загальними, і специфічні види ризиків (операційний ризик). Тому рівень операційного прибутку, який отримує підприємство при різноманітних альтернативних варіантах господарювання, повинен, у першу чергу, порівнюватися з рівнем операційного ризику [2].

Функції операційної діяльності підприємства - це сукупність взаємопов'язаних управлінських, виробничих, фінансових, логістичних та аналітичних процесів, спрямованих на забезпечення безперервного виробництва, реалізації продукції (робіт, послуг) та досягнення основної мети підприємства - отримання прибутку [6; 11].

Функції операційної діяльності підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції операційної діяльності підприємства

Функція	Зміст функції
Виробнича	Забезпечення процесу виготовлення продукції, виконання робіт або надання послуг.
Забезпечувальна	Організація постачання ресурсів, сировини, матеріалів, енергії для безперебійного виробництва.
Збутова (маркетингова)	Реалізація готової продукції, встановлення зв'язку з ринком, просування товарів та послуг.
Фінансова	Формування доходів та контроль витрат у процесі основної діяльності для забезпечення прибутковості.
Інноваційна	Впровадження нових технологій, методів управління та організації виробництва для підвищення ефективності.
Організаційна	Координація і управління всіма етапами операційного циклу, розподіл функцій і ресурсів.
Контрольна	Здійснення моніторингу виконання планів, виявлення відхилень і коригування діяльності.
Логістична	Організація руху матеріальних потоків: від закупівлі до доставки готової продукції споживачу.
Аналітична	Аналіз результатів діяльності, ефективності використання ресурсів та пошук шляхів оптимізації.
Соціальна	Забезпечення зайнятості, створення безпечних і комфортних умов праці для працівників.

Джерело: складено автором на основі [6; 11]

Отже, операційна діяльність підприємства охоплює широкий спектр функцій, які забезпечують безперервне виробництво, реалізацію продукції та досягнення стратегічних цілей. Основними серед них є виробнича, забезпечувальна, збутова, фінансова та аналітична, що дозволяють ефективно управляти ресурсами та отримувати стабільний дохід. Узгоджена реалізація цих функцій є запорукою конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства [45].

Вивчення структури операційної діяльності підприємства є важливим етапом для розуміння його внутрішніх процесів та ефективного функціонування. Чітке уявлення про складові операційної діяльності дозволяє виявити ключові елементи, що впливають на досягнення стратегічних цілей. Аналіз структури дає змогу оптимізувати використання ресурсів, скоротити витрати та підвищити продуктивність. Це особливо актуально в умовах ринкової конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища [40].

Характеристика структурних складових операційної діяльності підприємства представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика структурних складових операційної діяльності підприємства

Структурна складова	Характеристика
Виробництво	Організація і здійснення технологічних процесів створення продукції або надання послуг.
Закупівля та постачання	Забезпечення підприємства необхідними матеріалами, сировиною та ресурсами для виробничого процесу.
Збут (маркетинг і продажі)	Реалізація готової продукції, просування товарів на ринку, встановлення і підтримка контактів з клієнтами.
Логістика	Організація транспортування, зберігання та управління запасами матеріалів і готової продукції.
Фінансове забезпечення	Планування, облік і контроль доходів і витрат, пов'язаних з операційною діяльністю.
Управління якістю	Контроль якості продукції, забезпечення відповідності стандартам і вимогам споживачів.
Обслуговування клієнтів	Підтримка споживачів після продажу, гарантійне і сервісне обслуговування продукції.
Адміністративне управління	Координація, організація процесів операційної діяльності, прийняття управлінських рішень.

Джерело: складено автором на основі [26; 45]

Таким чином, операційна діяльність є ключовим напрямом функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме вона забезпечує виробництво продукції та надання послуг, що є основою для отримання доходу. Поняття операційної діяльності охоплює всі види діяльності, пов'язані з основним призначенням підприємства, і виключає інвестиційну та фінансову діяльність. Значення операційної діяльності полягає в її здатності забезпечувати безперервність виробничих процесів, ефективне використання ресурсів і задоволення потреб ринку. Вивчення структури операційної діяльності дозволяє чітко визначити основні складові, що впливають на результативність підприємства. Основні структурні елементи включають виробництво, закупівлі, збут, логістику, фінансове забезпечення, управління якістю та обслуговування клієнтів. Їх взаємодія створює комплексний механізм, що забезпечує конкурентоспроможність і стабільність підприємства.

1.2. Система управління операційною діяльністю підприємства

Системний підхід до управління операційною діяльністю підприємства є необхідною умовою для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах. Операційна діяльність охоплює безліч взаємопов'язаних процесів, які потребують координації та комплексного управління. Використання системного підходу дозволяє врахувати всі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, та забезпечити їх узгоджене функціонування [37]. Це сприяє підвищенню якості продукції, оптимізації витрат і своєчасному задоволенню потреб споживачів. Системний підхід також дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до нових викликів. Крім того, він забезпечує прозорість процесів та полегшує прийняття управлінських рішень. Без такого підходу існує ризик розбалансованості окремих підсистем, що може призвести до зниження продуктивності та втрати конкурентних переваг [66].

Враховуючи складність і динамічність сучасного бізнес-середовища, системне управління операційною діяльністю стає ключовим фактором успіху. Воно сприяє гармонійному розвитку підприємства та створенню доданої вартості для всіх зацікавлених сторін. Тому впровадження системного підходу є першочерговим завданням для менеджменту будь-якого підприємства.

Система управління операційною діяльністю підприємства - це сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, які забезпечують планування, координацію, контроль та оптимізацію всіх видів діяльності, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг). Вона спрямована на ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства [76].

Така система забезпечує інтеграцію різних функціональних підсистем, дозволяючи узгоджено управляти закупівлями, виробництвом, збутом,

логістикою, якістю та іншими складовими операційної діяльності. Впровадження системи управління операційною діяльністю підвищує гнучкість підприємства, дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та покращує загальну продуктивність.

Основні завдання управління операційною діяльністю підприємства полягають у наступному [42; 54]:

- забезпечення безперервності виробничих процесів - організація роботи так, щоб виробництво продукції або надання послуг відбувалося без збоїв і простоїв;

- оптимізація використання ресурсів - ефективне управління матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами для мінімізації витрат;

- підвищення якості продукції та послуг - забезпечення відповідності товарів і послуг стандартам і очікуванням споживачів;

- своєчасне задоволення потреб ринку - забезпечення наявності потрібної продукції в необхідних кількостях у встановлені строки;

- забезпечення економічної ефективності - максимізація прибутку за рахунок збалансованої діяльності всіх операційних підсистем;

- покращення гнучкості і адаптивності - здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та попиту;

- забезпечення конкурентоспроможності - формування переваг на ринку через ефективне управління операціями;

- контроль і моніторинг операційної діяльності - постійне відстеження ключових показників для своєчасного виявлення проблем і прийняття управлінських рішень.

Управління операційною діяльністю на підприємстві необхідно здійснювати за відповідними законами науки управління, які засновані [7; 69]:

- на теорії систем;
- теорії управління;
- теорії прийняття рішення.

Характеристика теоретичних положень, на яких базується управління операційною діяльністю підприємства представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика теоретичних положень, на яких базується управління
операційною діяльністю підприємства

Теорія	Основні положення	Роль у управлінні операційною діяльністю
Теорія систем	Розглядає підприємство як складну систему, що складається з взаємозв'язаних та взаємодіючих підсистем. Враховує як внутрішні, так і зовнішні взаємозв'язки та взаємозалежності. Підкреслює необхідність комплексного підходу до управління, де зміна однієї складової впливає на інші.	Забезпечує цілісне бачення підприємства, дозволяє координувати роботу всіх структурних підрозділів, оптимізувати взаємодію між ними. Підвищує адаптивність системи до змін у зовнішньому середовищі.
Теорія управління	Вивчає загальні принципи, функції (планування, організація, мотивація, контроль), методи і інструменти керівництва організаціями. Зосереджується на ефективному розподілі ресурсів, прийнятті рішень і координації дій персоналу.	Дає практичні рекомендації щодо організації роботи підприємства, формування управлінської структури, делегування повноважень, мотивації працівників і контролю результатів.
Теорія прийняття рішення	Описує процес вибору найбільш ефективного варіанту дій у ситуаціях невизначеності або багатоваріантності. Включає аналіз альтернатив, оцінку ризиків і наслідків, використання математичних та логічних методів для обґрунтування вибору.	Забезпечує науково обґрунтовані управлінські рішення, знижує ризики помилок, підвищує якість і швидкість реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

Джерело: складено автором на основі [57; 74]

Отже, управління операційною діяльністю підприємства базується на інтеграції теорії систем, теорії управління та теорії прийняття рішень. Теорія систем дозволяє розглядати підприємство як єдину взаємозалежну структуру, що забезпечує ефективну координацію підсистем. Теорія управління надає інструменти для організації, планування та контролю операційної діяльності. Теорія прийняття рішень допомагає обирати оптимальні варіанти дій у складних та невизначених ситуаціях. Комплексне застосування цих підходів підвищує ефективність функціонування підприємства і сприяє досягненню його стратегічних цілей [40].

Система управління операційною діяльністю на підприємстві візуалізована на рис. 1.3.

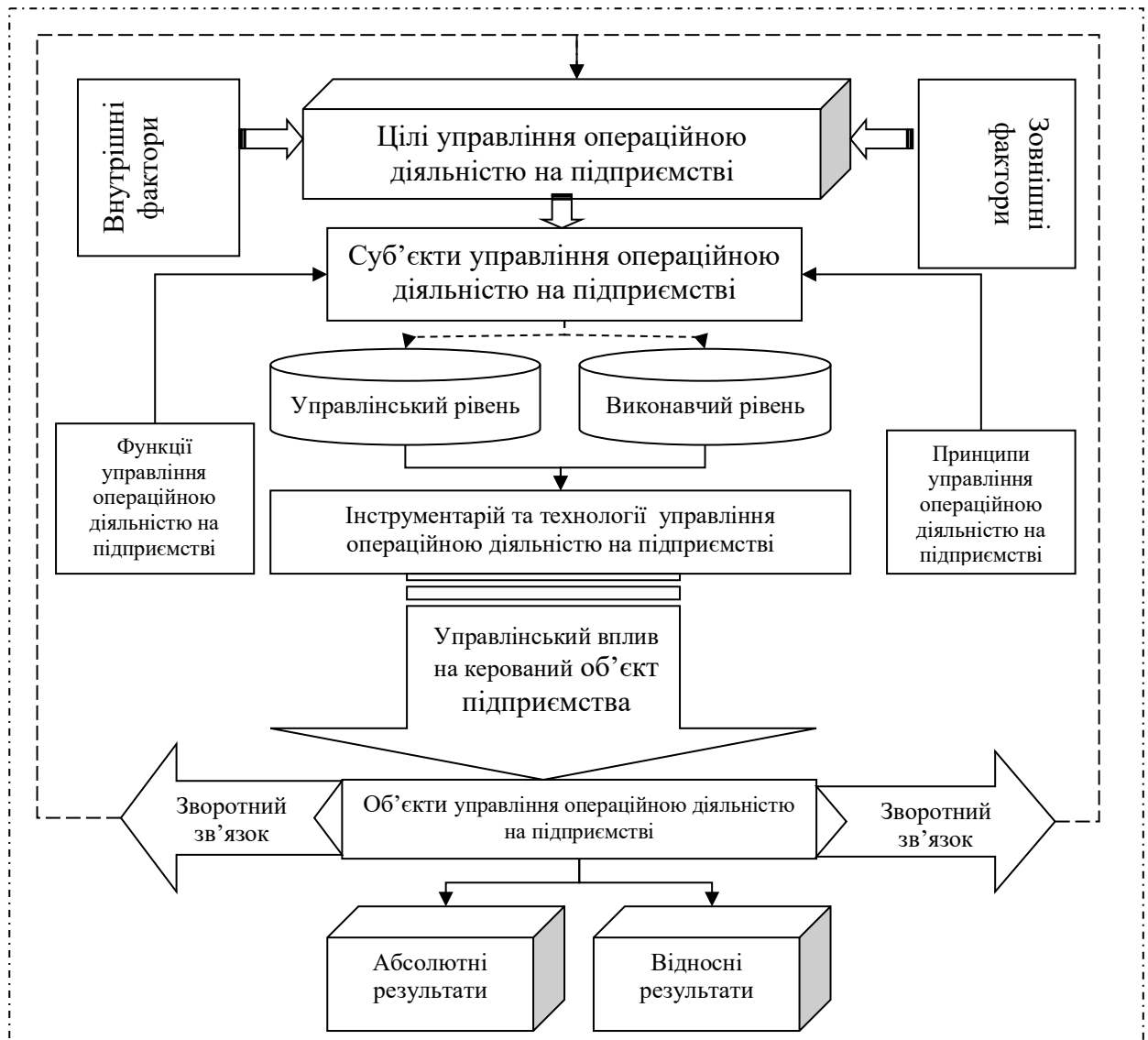


Рис. 1.3. Система управління операційною діяльністю на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [15; 26]

У системі управління операційною діяльністю на підприємстві необхідно дотримуватися та враховувати наступні принципи [7; 31]:

- автентичність в системі управління операційною діяльністю на підприємстві;
- адаптивність в системі управління операційною діяльністю на підприємстві;
- перманентність в системі управління операційною діяльністю на підприємстві;

підприємстві;

- динамічність та доцільність в системі управління операційною діяльністю на підприємстві;

- узгодженість та комплексність в системі управління операційною діяльністю на підприємстві;

- контрольованість в системі управління операційною діяльністю на підприємстві;

- логічність та обґрунтованість;

- об'єктивність та обмеженість в системі управління операційною діяльністю на підприємстві;

- селективність в системі управління операційною діяльністю на підприємстві;

- системна гнучкість;

- системність та відкритість;

- цілеспрямованість та досяжність.

Управління операційною діяльністю у господарському середовищі підприємства необхідно розглядати як управління системою [4; 31]:

- господарська операція;

- операційна функція;

- операційна система.

Господарська операція - це базова економічна дія або процес, наприклад, закупівля матеріалів, виробництво продукції чи реалізація товарів, яка безпосередньо формує результати діяльності підприємства.

Операційна функція об'єднує низку взаємопов'язаних господарських операцій, що разом виконують певний етап виробничого або комерційного процесу, забезпечуючи їх координацію та систематизацію.

Операційна система - це комплекс організаційних, технічних, інформаційних і управлінських елементів, які інтегрують операційні функції і господарські операції у єдину цілісну структуру.

Такий системний підхід дозволяє ефективно управляти операційною

діяльністю на всіх рівнях, забезпечуючи стабільність, адаптивність та розвиток підприємства в цілому [4; 31].

Модель взаємодії у операційній діяльності підприємства наведена на рис. 1.4.

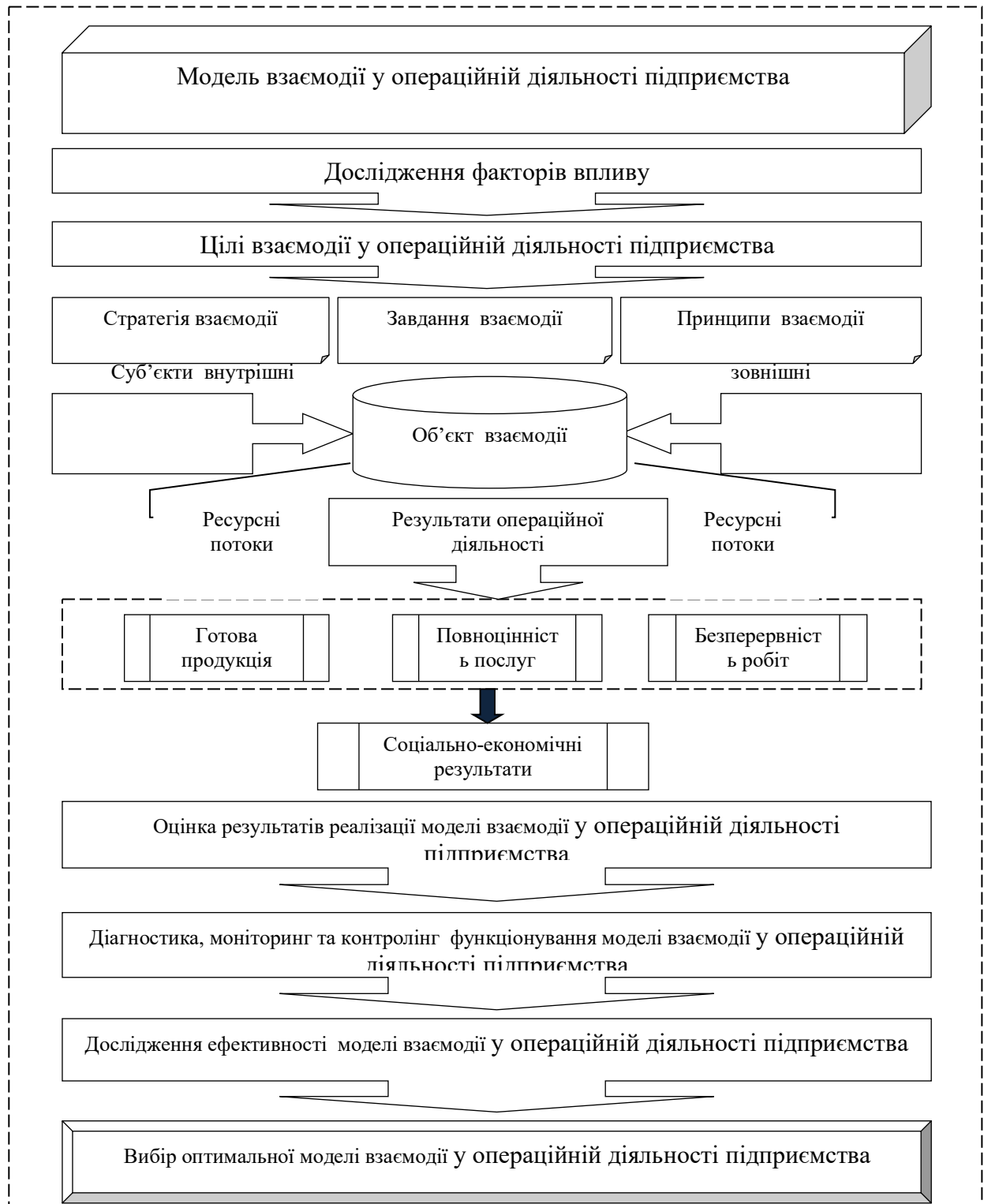


Рис. 1.4. Модель взаємодії у операційній діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [48]

Синергетичний ефект, який виникає в результаті впровадження моделі взаємодії в операційній діяльності підприємства, створює значні переваги для всіх учасників виробничого процесу. Така модель сприяє покращенню координації, підвищенню ефективності та оптимізації використання ресурсів на кожному етапі виробництва готової продукції, надання послуг або виконання робіт. Спільні зусилля різних підрозділів і співробітників дозволяють досягти кращих результатів, ніж сума індивідуальних дій. Внаслідок цього зростає якість продукції, скорочується час виконання операцій і знижується собівартість виробництва. Таким чином, синергетичний ефект є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку та забезпечення сталого розвитку [48].

Інструменти управління операційною діяльністю підприємства - це сукупність методів, технологій, програмних засобів і аналітичних підходів, які використовуються для планування, організації, контролю та вдосконалення операційних процесів на підприємстві. Вони дозволяють ефективно керувати ресурсами, забезпечувати якість продукції чи послуг, підвищувати продуктивність та оперативно приймати управлінські рішення. Такі інструменти охоплюють як класичні підходи (наприклад, SWOT-аналіз, бенчмаркінг), так і сучасні цифрові рішення (ERP-системи, цифрові двійники, KPI-дешборди), забезпечуючи адаптивність до умов сучасного ринку [4; 11].

Характеристика сучасних інструментів управління операційною діяльністю підприємства представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика сучасних інструментів управління операційною
діяльністю підприємства

Інструмент	Сутність	Призначення та переваги
1	2	3
ERP-системи	Комплексні системи для планування ресурсів підприємства та управління основними бізнес-процесами.	Автоматизація, централізований облік, інтеграція даних у реальному часі.
CRM-системи	Інструменти для управління взаєминами з клієнтами, планування продажів та обслуговування.	Підвищення якості обслуговування клієнтів, аналітика продажів, персоналізація пропозицій.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Lean-інструменти (5S, Kanban, Kaizen)	Методи бережливого виробництва для усунення втрат і підвищення продуктивності.	Зменшення витрат, поліпшення організації робочого місця, постійне вдосконалення.
Бенчмаркінг	Порівняння операційних процесів з кращими практиками галузі або конкурентів.	Виявлення слабких місць, запозичення ефективних рішень.
SWOT-аналіз	Метод стратегічного аналізу сильних, слабких сторін, можливостей і загроз діяльності.	Формування обґрунтованої операційної стратегії.
ABC/XYZ-аналіз	Інструменти класифікації ресурсів чи товарів за важливістю і стабільністю попиту.	Рациональне управління запасами, підвищення ефективності закупівель і логістики.
Збалансована система показників (BSC)	Стратегічна система оцінювання ефективності діяльності підприємства за кількома напрямками.	Узгодження оперативних рішень із загальною стратегією компанії.
Аналіз «вузьких місць» (ТОС)	Виявлення обмежень у процесі, які стримують загальну продуктивність.	Оптимізація навантаження, зростання ефективності операцій.
Цифровий двійник	Віртуальна копія операційної системи або процесу для моделювання і тестування змін.	Мінімізація ризиків, підвищення точності планування та інновацій.
KPI-індикатори	Інструменти візуалізації ключових показників ефективності в реальному часі.	Прозорість управління, швидке прийняття рішень, моніторинг результативності.

Джерело: складено автором на основі [47; 75]

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасні інструменти управління операційною діяльністю підприємства є ключовими засобами забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності. Вони сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності та якості управлінських рішень. Використання цифрових технологій, аналітичних підходів і систем автоматизації дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та внутрішнього середовища. Інтеграція інструментів, таких як ERP, CRM, Lean-практики та BSC, формує цілісну систему управління операціями. Таким чином, інструменти операційного менеджменту створюють основу для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства

Оцінка ефективності управління операційною діяльністю є важливим інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони функціонування операційної системи, своєчасно вносити корективи та приймати обґрунтовані управлінські рішення. В сучасних умовах конкуренції ефективність операційної діяльності безпосередньо впливає на прибутковість, продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Завдяки систематичній оцінці стає можливим визначення рівня досягнення стратегічних і тактичних цілей. Також це сприяє виявленню резервів підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації бізнес-процесів. Оцінка охоплює як кількісні, так і якісні показники, що забезпечує комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства [38; 53].

Важливим аспектом є використання сучасних інструментів моніторингу та аналітики, які підвищують точність і оперативність прийняття рішень. Ефективне управління операційною діяльністю є запорукою гнучкості, адаптивності та інноваційності підприємства. Саме тому його регулярна оцінка є обов'язковою складовою системи управління. Вона не лише дозволяє утримувати підприємство в межах стабільного розвитку, а й створює умови для досягнення стратегічної переваги.

Оцінка ефективності управління операційною діяльністю - це процес системного аналізу та вимірювання результативності й раціональності використання ресурсів підприємства в межах основної діяльності з метою досягнення поставлених цілей [17]. Вона охоплює оцінювання фінансових, виробничих, організаційних і якісних показників, що відображають рівень досягнення запланованих результатів. Цей процес дозволяє виявити проблемні зони, визначити резерви підвищення ефективності, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для вдосконалення операційної діяльності

підприємства [17].

Завдання проведення оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства полягають у наступному [9; 45]:

- визначення рівня досягнення цілей підприємства – оцінка дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно операційна діяльність сприяє реалізації стратегічних і тактичних завдань;

- виявлення слабких місць у системі управління – аналіз дозволяє ідентифікувати недоліки в організації операційних процесів, які знижують загальну ефективність;

- оцінка використання ресурсів – встановлюється ступінь раціональності залучення трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів у межах операційної діяльності;

- формування управлінських рішень – результати оцінки стають базою для прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації та вдосконалення операційної системи;

- підвищення конкурентоспроможності – забезпечується шляхом удосконалення операційних процесів і підвищення якості продукції або послуг;

- моніторинг динаміки ефективності – здійснюється контроль за змінами результативності управління в динаміці, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення;

- оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх чинників – з'ясовується, як ринкові умови, внутрішні зміни чи управлінські інновації впливають на операційну ефективність;

- підготовка до стратегічних змін – оцінка допомагає визначити готовність підприємства до масштабних реформ або розширення діяльності.

Визначені завдання взаємопов'язані і спрямовані на забезпечення стабільного розвитку та зростання ефективності підприємства.

Ефективність операційної діяльності – це максимальна вигода, яка досягається при відношенні величини отриманого результату до затраченої кількості матеріальних ресурсів, що забезпечили цей результат. В умовах

воєнного стану саме від ефективності операційної діяльності залежить можливість суб'єкта господарювання продовжувати своє функціонування. Тому її вплив на фінансову стійкість та фінансово-економічну безпеку є беззаперечною [45].

Управління операційною діяльністю має ґрунтуватися на періодичному проведенні ретроспективного аналізу рівня її ефективності, основними етапами якого доцільно виділити наступні (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Етапи оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [33; 52]

Перший етап оцінювання ефективності операційної діяльності передбачає аналіз доходів та витрат операційної діяльності підприємства з використанням такого методичного інструментарію як [4; 54]:

- горизонтальний (трендовий) аналіз (полягає у порівнянні кожної позиції звітності з аналогічною позицією попереднього періоду);
- вертикальний (структурний) аналіз (визначає структуру фінансових показників з виявом впливу кожної позиції звітності на результат у цілому);
- порівняльний (просторовий) аналіз (ґрунтується на порівнянні значень

окремих груп аналогічних фінансових показників між собою) [54].

Характеристика видів аналізу доходів та витрат операційної діяльності підприємства узагальнено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Характеристика видів аналізу доходів та витрат операційної
діяльності підприємства

Вид аналізу	Суть аналізу	Мета та завдання	Методика проведення
1. Горизонтальний (трендовий) аналіз	Полягає у порівнянні кожної позиції фінансової звітності за кілька періодів. Дає змогу виявити динаміку змін фінансових показників.	Виявлення тенденцій зростання або зниження доходів, витрат, прибутку, їх стабільності чи коливань.	Розраховується абсолютне та відносне відхилення показника звітного періоду від аналогічного показника базового періоду.
2. Вертикальний (структурний) аналіз	Визначає питому вагу окремих статей звітності у загальній сумі доходів або витрат. Дозволяє оцінити структуру операційної діяльності.	Встановлення впливу кожної статті витрат або доходів на загальний результат; аналіз структури собівартості, прибутку тощо.	Визначається частка кожної позиції як відсоток до загального підсумку статей (наприклад, витрати на матеріали як % загальних витрат).
3. Порівняльний (просторовий) аналіз	Здійснюється шляхом співставлення фінансових показників підприємства з аналогічними показниками інших підприємств, галузевими середніми чи нормативними значеннями.	Виявлення конкурентних переваг чи слабких місць у порівнянні з аналогами; пошук шляхів покращення ефективності.	Проводиться шляхом побудови порівняльних таблиць, графіків, розрахунку коефіцієнтів та відхилень.

Джерело: складено автором на основі [62; 76]

Представлені методи є взаємодоповнюючими та дозволяють отримати цілісне уявлення про фінансовий стан і динаміку операційної діяльності підприємства. Їх системне застосування є основою якісної оцінки ефективності управлінських рішень.

На другому етапі оцінювання ефективності операційної діяльності відбувається розрахунок показників рентабельності операційної діяльності, зокрема таких як: рентабельність активів, рентабельність основних виробничих

фондів, рентабельність продукції, рентабельність продажу, чиста рентабельність витрат, рентабельність операційних витрат, рентабельність іншої операційної діяльності та валова рентабельність [76].

Характеристика змісту та методики розрахунку основних показників рентабельності операційної діяльності підприємства представлена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Характеристика змісту та методики розрахунку основних показників
рентабельності операційної діяльності підприємства

Показник	Зміст	Формула розрахунку
1. Рентабельність активів (ROA)	Характеризує ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку.	$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times 100\%$
2. Рентабельність основних виробничих фондів	Показує прибутковість використання основних засобів, залучених до операційної діяльності.	$\text{Рентабельність ОВФ} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Середньорічна вартість основних фондів}} \times 100\%$
3. Рентабельність продукції	Відображає частку прибутку в собівартості виробленої продукції.	$\text{Рентабельність продукції} = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \times 100\%$
4. Рентабельність продажу (операційна рентабельність)	Показує прибутковість кожної гривні реалізованої продукції.	$\text{Рентабельність продажу} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Дохід (виручка) від реалізації}} \times 100\%$
5. Чиста рентабельність витрат	Характеризує, скільки чистого прибутку отримано на кожную гривню витрат.	$\text{Чиста рентабельність витрат} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сукупні витрати}} \times 100\%$
6. Рентабельність операційних витрат	Визначає ефективність витрат, пов'язаних із основною діяльністю.	$\text{Рентабельність операційних витрат} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Операційні витрати}} \times 100\%$
7. Рентабельність іншої операційної діяльності	Оцінює прибутковість від неосновної, але операційної діяльності (надання послуг, оренда тощо).	$\text{Рентабельність ІОД} = \frac{\text{Прибуток від іншої операційної діяльності}}{\text{Доходи від іншої операційної діяльності}} \times 100\%$
8. Валова рентабельність	Характеризує прибутковість до вирахування операційних витрат.	$\text{Валова рентабельність} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації}} \times 100\%$

Джерело: складено автором на основі [4; 35]

Визначені показники дозволяють комплексно оцінити ефективність використання ресурсів, прибутковість продукції, продажів та витрат у межах операційної діяльності підприємства.

Третій етап передбачає здійснення факторного аналізу операційного прибутку. Досліджується вплив на зміну операційного прибутку таких факторів, як ціна продукції, обсяг виробництва, структура продукції, рівень та структура витрат [35].

Методика факторного аналізу операційного прибутку полягає у визначенні та кількісній оцінці впливу окремих факторів на зміну розміру операційного прибутку підприємства. Основна мета такого аналізу - виявити, які саме чинники (і в якій мірі) сприяли зростанню чи зниженню прибутковості операційної діяльності [47].

Основні етапи проведення факторного аналізу операційного прибутку представлено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Основні етапи проведення факторного аналізу операційного прибутку

Етап	Зміст
1. Визначення моделі операційного прибутку	Визначається аналітична формула, яка описує залежність операційного прибутку від факторів: $ОП = ВР - СОП$, де: ОП - операційний прибуток, ВР - виручка від реалізації, СОП - собівартість операційної продукції.
2. Виділення факторів	Основні фактори впливу: 1. Зміна обсягу реалізованої продукції. 2. Зміна ціни реалізації. 3. Зміна собівартості продукції. 4. Зміна структури продукції (якщо реалізується кілька видів).
3. Вибір методу аналізу	Найчастіше застосовуються: 1. Метод ланцюгових підстановок 2. Метод абсолютних різниць. 3. Індексний метод.
4. Проведення розрахунків	Кожен фактор враховується окремо, і визначається, як він змінив операційний прибуток. Наприклад, вплив обсягу реалізації розраховується як: $\Delta ОП(обсяг) = (Q_1 - Q_0) \times (P_0 - C_0)$, де Q - обсяг, P - ціна, C - собівартість.
5. Інтерпретація результатів	За підсумками аналізу робиться висновок, який фактор мав найбільший вплив на прибуток, які резерви покращення існують.

Джерело: складено автором на основі [27; 52]

Результати факторного аналізу дозволяють [74]:

- виявити неефективні ланки у виробничому процесі;

- приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо цінової, виробничої або витратної політики;
- підвищити рівень планування операційної діяльності.

На четвертому етапі доцільно провести CVP-аналіз, на основі якого здійснюється обґрунтування обсягів виробництва та цінової політики суб'єкта господарювання.

CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit analysis) - це метод фінансового аналізу, який дозволяє дослідити взаємозв'язок між витратами (Cost), обсягом виробництва/реалізації (Volume) та прибутком (Profit). Він допомагає визначити, як зміна рівня виробництва або цін впливає на прибутковість підприємства [78].

CVP -аналіз дозволяє:

- визначити мінімальний обсяг продажів, необхідний для покриття витрат;
- оцінити, як зміниться прибуток при зростанні або зниженні обсягу реалізації;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ціноутворення, витрат і обсягів виробництва.

Перелічені методи оцінювання ефективності операційної діяльності можна доповнювати інструментарієм SWOT-аналізу, PEST-аналізу, кореляційно-регресійного аналізу, XYZ-методу, ABC-методу, нормативного методу, діаграми Парето, методу оцінки ефективності бізнес-процесів, методу KPI тощо [12; 66].

Характеристика інструментів аналізу, що використовуються для оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства представлена у табл. 1.9.

Запропоновані методи дозволяють комплексно оцінити стан операційної діяльності, ідентифікувати проблеми, сформулювати рекомендації для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.

Таблиця 1.9

Характеристика інструментів аналізу, що використовуються для
оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Назва методу / інструменту	Суть методу	Призначення
SWOT-аналіз	Аналіз сильних (Strengths), слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) і загроз (Threats).	Визначення стратегічних напрямів для підвищення ефективності.
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища за політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами.	Оцінка впливу зовнішніх чинників на операційну діяльність.
Кореляційно-регресійний аналіз	Визначення ступеня зв'язку між змінними (наприклад, витратами та прибутком).	Ідентифікація факторів, що найбільше впливають на результативність.
XYZ-аналіз	Групування об'єктів за стабільністю споживання/попиту (X – стабільні, Y – коливні, Z – нестабільні).	Планування виробництва та управління запасами.
ABC-аналіз	Класифікація елементів за ступенем впливу на загальний результат (A – найбільш впливові, C – найменш).	Оптимізація асортименту, витрат і контролю.
Нормативний метод	Порівняння фактичних показників з нормативними (плановими, еталонними).	Виявлення відхилень та їх причин.
Діаграма Парето	Візуалізація основних причин проблем за принципом "80/20".	Визначення пріоритетних сфер для покращення.
Оцінка ефективності бізнес-процесів	Аналіз витрат, часу, ресурсів і результативності процесів.	Виявлення неефективних або дублюючих процесів.
Метод KPI	Визначення та моніторинг ключових показників ефективності.	Кількісна оцінка досягнення цілей операційної діяльності.

Джерело: складено автором на основі [36; 48]

Таким чином, комплексний підхід до оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства стає важливою умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він дозволяє всебічно проаналізувати фінансові, виробничі та управлінські аспекти діяльності, виявити внутрішні резерви підвищення результативності. Залучення різних методів і аналітичних інструментів забезпечує об'єктивність оцінки та врахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Такий підхід сприяє вчасному виявленню проблем і формуванню ефективних стратегій їх подолання.

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

Нормативно-правове забезпечення відіграє ключову роль у процесі управління операційною діяльністю підприємства. Воно створює правове поле, в межах якого здійснюється планування, організація, контроль і регулювання всіх виробничо-господарських процесів. Відповідність чинному законодавству забезпечує законність прийняття управлінських рішень і знижує ризики юридичної відповідальності. Крім того, нормативні документи визначають стандарти діяльності, порядок ведення обліку, складання звітності, оподаткування та ведення зовнішньоекономічних операцій [37; 52].

У сучасних умовах посилення ролі корпоративного управління особливої актуальності набуває дотримання норм податкового, трудового, фінансового, господарського та екологічного законодавства. Правове забезпечення також регулює взаємовідносини з контрагентами, працівниками, державними органами. Його недосконалість або ігнорування може призвести до значних збитків, штрафних санкцій і репутаційних втрат. Водночас, знання та ефективне застосування правових норм дозволяє підприємству діяти впевнено та прозоро в умовах динамічного ринкового середовища. Таким чином, нормативно-правове забезпечення є базисом для ефективного функціонування та сталого розвитку операційної діяльності. Управлінці мають враховувати ці аспекти при розробці стратегій та оперативних рішень.

Основні напрями нормативно-правового регулювання системи управління операційною діяльністю підприємства полгають в наступному [15; 26]:

1. Регулювання господарської діяльності. Забезпечує правові рамки для здійснення виробничо-комерційної діяльності, включаючи порядок укладання договорів, ведення господарських операцій, захист прав власності та інтелектуальної власності.

2. Фінансово-бюджетне регулювання. Визначає правила ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, оподаткування та

використання бюджетних коштів, що забезпечує прозорість і контроль за фінансовими потоками підприємства.

3. Трудове законодавство. Регулює відносини між роботодавцем і працівниками, зокрема питання найму, оплати праці, охорони праці, соціальних гарантій і відповідальності, що сприяє ефективній організації робочого процесу.

4. Екологічне регулювання. Встановлює вимоги щодо охорони навколишнього середовища, раціонального використання ресурсів та запобігання шкідливому впливу виробничої діяльності.

5. Антимонопольне та конкурентне законодавство. Забезпечує умови для чесної конкуренції, запобігає монополізації ринку та зловживання домінуючим становищем, що сприяє розвитку підприємства в здоровому ринковому середовищі.

6. Захист прав споживачів. Визначає стандарти якості продукції (робіт, послуг), правила інформування покупців і порядок розгляду скарг, що впливає на довіру та репутацію підприємства.

7. Врегулювання зовнішньоекономічної діяльності. Регламентує імпортно-експортні операції, валютне регулювання, митне оформлення та міжнародні торговельні відносини.

8. Регулювання інформаційної безпеки та конфіденційності. Встановлює норми захисту комерційної та персональної інформації, що забезпечує збереження конкурентних переваг і дотримання законодавства.

Представлені напрями нормативно-правового регулювання створюють комплексний правовий фундамент для ефективного управління операційною діяльністю, сприяють стабільності, прозорості та розвитку підприємства.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління операційною діяльністю підприємств України представлено у табл. 1.10.

Ці акти створюють правове підґрунтя для здійснення, контролю, обліку та аналізу операційної діяльності підприємств в Україні, а також забезпечують захист прав усіх учасників господарського процесу.

Таблиця 1.10

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління
операційною діяльністю підприємств України

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Короткий зміст та значення
Господарський кодекс України [19]	Господарська діяльність підприємств	Визначає засади ведення господарської діяльності, форми власності, взаємовідносини з державою та іншими суб'єктами господарювання.
Цивільний кодекс України [71]	Договірні та майнові відносини	Регламентує правові основи договорів, відповідальність сторін, захист прав підприємств.
Податковий кодекс України [56]	Оподаткування операційної діяльності	Визначає правила обліку доходів, витрат, обчислення податків та зборів.
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [58]	Фінансова звітність	Встановлює принципи ведення бухгалтерського обліку, обов'язковість звітності та відповідальність за її достовірність.
Кодекс законів про працю України (КЗпП) [30]	Трудові відносини	Регулює трудові права працівників, умови праці, охорону праці та заробітну плату.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [59]	Антимонопольне регулювання	Забезпечує дотримання правил чесної конкуренції, забороняє зловживання ринковою владою.
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [61]	ЗЕД та міжнародні операції	Регламентує правила ведення імпортно-експортних операцій, участь у міжнародній торгівлі.
Закон України «Про захист прав споживачів» [60]	Контроль якості та відповідальність	Забезпечує дотримання прав покупців, регулює обов'язки виробників щодо якості продукції.
Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) [44]	Бухгалтерський облік	Регламентують ведення обліку та формування показників операційної діяльності у фінансовій звітності.

Джерело: складено автором

Інформаційне забезпечення є ключовим чинником ефективного управління операційною діяльністю підприємства в сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі. Своєчасне отримання, обробка, зберігання та передача достовірної інформації дозволяє керівництву оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Якісна інформаційна система формує основу для аналізу виробничих процесів, оптимізації витрат, контролю

ресурсів і досягнення стратегічних цілей. У сучасному бізнес-середовищі цифровізація та автоматизація процесів значно підвищують значущість інформаційних ресурсів. Без налагодженого інформаційного забезпечення управлінські дії стають менш ефективними, а ризик прийняття помилкових рішень зростає [4].

Ефективне управління операційною діяльністю вимагає інтеграції бухгалтерських, фінансових, логістичних та виробничих даних у єдину систему. Надійна інформаційна підтримка забезпечує прозорість внутрішніх процесів і дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті, ресурсах чи ринковій ситуації. Інформація стає не лише інструментом, а й стратегічним активом підприємства. Тому побудова ефективної системи інформаційного забезпечення є обов'язковою умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства. Таким чином, інформаційне забезпечення - це не лише підтримка діяльності, а й основа конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Інформаційне забезпечення у сфері управління операційною діяльністю підприємства – це сукупність даних, процесів, методів, засобів і систем, що забезпечують збирання, обробку, зберігання, передачу та використання інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень у межах операційної діяльності підприємства. Такий тип забезпечення охоплює як внутрішні джерела інформації (бухгалтерський облік, управлінський облік, статистика, планово-економічні показники), так і зовнішні (ринкові дослідження, законодавче регулювання, конкурентне середовище) [26].

Основна мета інформаційного забезпечення - створити об'єктивну інформаційну базу для планування, організації, контролю та аналізу операційних процесів.

Основні види інформації у сфері операційної діяльності підприємства узагальнено у табл. 1.11. Інформаційне забезпечення є ключовим елементом ефективного управління операційною діяльністю підприємства. Його основу становить сукупність даних, що охоплюють усі аспекти функціонування підприємства - від фінансових показників до виробничих процесів.

Таблиця 1.11

Основні види інформації у сфері операційної діяльності підприємства

Вид інформації	Зміст	Джерело формування	Призначення
Облікова інформація	Дані бухгалтерського та управлінського обліку щодо витрат, доходів, запасів тощо	Бухгалтерія, управлінський облік	Для аналізу витрат, планування бюджету, контролю фінансових потоків
Планова інформація	Показники бізнес-планів, операційних планів, виробничих графіків	Відділ планування, керівництво	Для формування цілей, планів виробництва, розподілу ресурсів
Нормативна інформація	Стандарти, норми, інструкції, регламенти виробництва, праці, безпеки	Внутрішні положення, державні нормативи	Для дотримання технологічної дисципліни, оптимізації процесів
Аналітична інформація	Аналітичні звіти, прогностичні розрахунки, оцінка ефективності	Внутрішні аналітики, зовнішні дослідження	Для прийняття стратегічних та тактичних рішень
Управлінська інформація	Рішення керівництва, накази, розпорядження, протоколи зборів	Адміністрація, керівники підрозділів	Для координації роботи, організації діяльності
Виробнича інформація	Дані про стан виробництва, виконання планів, наявність ресурсів	Виробничі підрозділи, лінійні керівники	Для оперативного управління виробничим процесом
Маркетингова інформація	Інформація про ринок, конкурентів, споживачів, ціни, попит	Маркетинговий відділ, зовнішні джерела	Для визначення ринкових можливостей та формування стратегії збуту
Зовнішньо-економічна інформація	Дані про митне регулювання, валютні курси, умови експорту/імпорту	Державні органи, митниця, ЗМІ	Для ведення міжнародної діяльності
Законодавча інформація	Закони, кодекси, підзаконні акти, галузеві регламенти	Верховна Рада, Кабмін, галузеві міністерства	Для забезпечення правової відповідності операційної діяльності підприємства
Інформація про персонал	Дані про кадри, кваліфікацію, графіки роботи, продуктивність праці	Відділ кадрів, служба управління персоналом	Для організації трудового процесу та оптимізації роботи співробітників

Джерело: складено автором на основі [2; 12; 31]

Різні види інформації - облікова, аналітична, планова, нормативна, управлінська тощо - забезпечують керівництво необхідними відомостями для прийняття обґрунтованих рішень. Якісне інформаційне забезпечення сприяє зниженню рівня невизначеності, підвищенню оперативності управління та

ефективному використанню ресурсів. Особливо важливим є своєчасне оновлення інформації та її адаптація до зовнішніх умов і внутрішніх змін. Таким чином, побудова системи інформаційного забезпечення на підприємстві має відбуватись комплексно, з урахуванням стратегічних і поточних потреб управління [31].

Інформаційна система управління операційною діяльністю підприємства - це сукупність взаємопов'язаних елементів (технічних, програмних, організаційних, кадрових та методичних), які забезпечують збір, обробку, зберігання, передачу та використання інформації, необхідної для планування, організації, контролю та аналізу операційної діяльності підприємства [35; 53].

Така система підтримує процеси управління шляхом надання актуальної, точної та релевантної інформації керівникам усіх рівнів для ухвалення ефективних управлінських рішень. Вона охоплює всі етапи операційної діяльності - від закупівлі ресурсів до реалізації продукції - та забезпечує їхнє цілісне відображення в інформаційному просторі підприємства. Інформаційна система може функціонувати на основі сучасних цифрових платформ, інтегрованих ERP-рішень, CRM-систем, модулів бухгалтерського, складського, виробничого обліку тощо. Її ефективність напряду впливає на конкурентоспроможність підприємства, оперативність управлінських рішень і раціональне використання ресурсів.

Види інформаційних систем управління операційною діяльністю підприємства представлено у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Види інформаційних систем управління операційною діяльністю підприємства

Вид інформаційної системи	Характеристика	Призначення у сфері операційної діяльності
1	2	3
Оперативна інформаційна система	Забезпечує автоматизований облік поточних господарських операцій у режимі реального часу	Облік і контроль виробничих процесів, облік сировини, напівфабрикатів, готової продукції

Продовження таблиці 1.12

1	2	3
Управлінська інформаційна система (MIS)	Сприяє прийняттю рішень на основі зведеної аналітичної інформації	Формування звітності, аналіз ефективності операцій, підтримка середньострокового планування
ERP-система	Інтегрує всі основні бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну платформу	Координація закупівель, виробництва, складу, збуту, фінансів, управління персоналом
CRM-система	Забезпечує управління взаємодією з клієнтами	Оптимізація процесів продажу, сервісу та маркетингу
SCM-система	Управління ланцюгами поставок	Координація постачання ресурсів, планування виробництва, управління запасами
Система підтримки прийняття рішень	Використовує математичні моделі, бази даних, алгоритми прогнозування	Оптимізація рішень щодо обсягів виробництва, логістики, управління витратами
Бухгалтерські інформаційні системи	Ведення бухгалтерського та податкового обліку	Формування фінансової звітності, контроль операційних витрат і доходів
Система управління бізнес-процесами	Забезпечує проектування, моделювання, контроль та оптимізацію бізнес-процесів	Підвищення ефективності та прозорості операційної діяльності
PLM-система	Керує повним життєвим циклом продукції – від розробки до утилізації	Організація виробничих процесів, контроль якості, інноваційні зміни у виробництві
WMS-система	Управління складською логістикою	Оптимізація обліку товарно-матеріальних цінностей, скорочення витрат на зберігання і транспортування

Джерело: складено автором на основі [41; 70]

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальними складовими ефективного управління операційною діяльністю підприємства. Правове регулювання визначає загальні правила, стандарти, обмеження та вимоги, які забезпечують законність та прозорість господарських процесів. У свою чергу, інформаційне забезпечення створює умови для обґрунтованого прийняття рішень, контролю, планування та аналізу результатів операційної діяльності. Комплексне використання нормативної бази та сучасних інформаційних систем сприяє зниженню ризиків, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 1

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

1. Визначено, що операційна діяльність - це системна, безперервна та цілеспрямована сукупність основних і допоміжних господарських процесів підприємства, спрямованих на виробництво, реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг) та отримання доходу, що становить основу функціонування суб'єкта господарювання і не належить до інвестиційної чи фінансової діяльності. Основу операційної діяльності більшості підприємств становить виробничо-комерційна або торгівельна діяльність, яка доповнюється здійсненням інвестиційної та фінансової діяльності.

2. Встановлено, що операційна діяльність є ключовим напрямом функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме вона забезпечує виробництво продукції та надання послуг, що є основою для отримання доходу. Поняття операційної діяльності охоплює всі види діяльності, пов'язані з основним призначенням підприємства, і виключає інвестиційну та фінансову діяльність. Значення операційної діяльності полягає в її здатності забезпечувати безперервність виробничих процесів, ефективне використання ресурсів і задоволення потреб ринку.

3. Узагальнено, що система управління операційною діяльністю підприємства - це сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, які забезпечують планування, координацію, контроль та оптимізацію всіх видів діяльності, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг). Вона спрямована на ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

4. Обґрунтовано, що сучасні інструменти управління операційною діяльністю підприємства є ключовими засобами забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності. Вони сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню

продуктивності та якості управлінських рішень. Використання цифрових технологій, аналітичних підходів і систем автоматизації дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та внутрішнього середовища. Інтеграція інструментів, таких як ERP, CRM, Lean-практики та BSC, формує цілісну систему управління операціями.

5. Узагальнено, що оцінка ефективності управління операційною діяльністю - це процес системного аналізу та вимірювання результативності й раціональності використання ресурсів підприємства в межах основної діяльності з метою досягнення поставлених цілей. Вона охоплює оцінювання фінансових, виробничих, організаційних і якісних показників, що відображають рівень досягнення запланованих результатів. Цей процес дозволяє виявити проблемні зони, визначити резерви підвищення ефективності, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для вдосконалення операційної діяльності підприємства.

6. Визначено, що комплексний підхід до оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства стає важливою умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він дозволяє всебічно проаналізувати фінансові, виробничі та управлінські аспекти діяльності, виявити внутрішні резерви підвищення результативності. Залучення різних методів і аналітичних інструментів забезпечує об'єктивність оцінки та врахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Такий підхід сприяє вчасному виявленню проблем і формуванню ефективних стратегій їх подолання.

7. Доведено, що нормативно-правове та інформаційне забезпечення є фундаментальними складовими ефективного управління операційною діяльністю підприємства. Правове регулювання визначає загальні правила, стандарти, обмеження та вимоги, які забезпечують законність та прозорість господарських процесів. У свою чергу, інформаційне забезпечення створює умови для обґрунтованого прийняття рішень, контролю, планування та аналізу результатів операційної діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань управління операційною діяльністю підприємства обрано відому виробничо-торгівельну компанію, яка функціонує у галузі пивоваріння, а саме ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД
Скорочена назва	ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	05418342
Дата реєстрації	20.02.2006 р.
Уповноважені особи	Ліпецький Володимир Леонович
Розмір статутного капіталу	1 696 750,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 11.05 Виробництво пива Інші: 11.06 Виробництво солоду 46.34 Оптова торгівля напоями 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Місцезнаходження юридичної особи	13306, Україна, Житомирська обл., місто Бердичів, вулиця Європейська, будинок, 114

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», код ЄДРПОУ 05418342, було зареєстровано 20.02.2006 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 696 750,00 грн. На час останнього оновлення даних 20.05.2025 р. стан юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є Ліпецький Володимир Леонович. Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 11.05 Виробництво пива.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» - підприємство харчової промисловості України, зайняте у сфері виробництва та збуту продукції броварства, яке було засновано ще у далекому 1861 році [49].

З самого початку заснування, пивоварня виготовляє легендарне живе пиво за класичною старовиною технологією. Завдяки 4 ступеням фільтрації, пиво не проходить процес пастеризації та в напій не додаються жодні консерванти - це, в свою чергу, забезпечує гарантовану якість та стійкість пива. Власна солодовня, яка діє з 1902 року забезпечує броварню якісним світлим, темним та карамельним солодом. На сьогодні потужність броварні складає 1,5 млн. декалітрів пива у рік та переробляє 2000 тонн солоду.

Солод використовується в багатьох промисловостях як джерело ферментів, але в пивоварінні він являється головною сировиною для виробництва пива. Тому підготовка зерна і біохімічні перетворення запасних речовин зерна під час солодопророщування мають особливо важливе значення. Спеціалісти броварні дбають про кожну зернину, адже турбота з часом втілюється у справжню якість Бердичівського пива.

Кришталево чиста вода, з власної артезіанської свердловини, глибина якої – 110 метрів, яка має унікальний хімічний склад разом із сучасними технологіями пивоваріння, роблять по справжньому живе та натуральне пиво, яке вважається як найкраще пиво в Україні! Броварня має 3 сучасних технологічних елеватори потужністю 2300 тонн, які дозволяють ефективно

контролювати зберігання ячменю, пшениці та іншої найякіснішої сировини для виробництва пива [49].

Починаючи з 2002 року, на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» було проведено поетапну модернізацію виробництва. Застаріле морально й технічно обладнання замінили на сучасне, зокрема встановили нову лінію розливу пива з потужністю 12 тисяч пляшок на годину. У 2005 році завершили реконструкцію відділення бродіння та доброджування пива. Паралельно оновили систему пивопроводів, встановили шість форфасів, модернізували дріжджове відділення та запровадили розлив пива у кеги.

У період 2006–2008 років завод також отримав нове лабораторне обладнання на суму понад 100 тисяч доларів США, що дозволило значно підвищити точність контролю якості сировини та готової продукції. Крім того, було збудовано паровий цех, змонтовано системи очищення води та вуглекислого газу, а також здійснено заміну повітряних і аміачних компресорів.

Влітку 2020 рік підприємство отримало нагороду - «Бурштинову зірку», яка є найпрестижнішою серед українських виробників пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод [49].

У 2022 р. – ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» встановило на дахах пивоварні сонячні батареї для власного виробництва електроенергії.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» щороку представляє свою продукцію на престижних вітчизняних та закордонних виставках та ярмарках. І скрізь продукція заводу відзначається високою оцінкою, займає призові місця, нагороджується медалями. Численні призи та медалі є красномовним свідченням високої якості продукції, що виготовляється підприємством. Ці успіхи - результат самовідданої праці спеціалістів броварні.

Підприємство є регулярним учасником професійних конкурсів пива, за час участі у яких продукція ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» отримала понад 30 нагород. Продукція підприємства визнавалася лауреатом Всеукраїнського конкурсу якості «100 найкращих товарів України». Голова правління ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» Л. Р. Ліпецький - кавалер

ордена «За заслуги» III ступеня.

З 1996 року підприємство брало участь у 47 професійних конкурсах пива. За їх підсумками одержано 36 золотих, 10 срібних, і 6 бронзових медалей. 6 разів нагороджувалось найвищою нагородою ГРАН – ПРІ. Продукція підприємства визнавалася лауреатом Всеукраїнського конкурсу якості «100 найкращих товарів України». На даний час броварня виготовляє 14 сортів пива, з яких 13 сортів світлого і 1 темний [49].

Асортимент продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Асортимент продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Назва сорту пива	Густина (%)	Алк. об. (%)	Особливості / Дата початку виробництва
Бердичівське Класичне	10,9	$\geq 3,5$	-
Бердичівське Хмільне	11,0	$\geq 3,7$	-
Бердичівське Жигулівське	11,0	$\geq 3,7$	-
Бердичівське Лагер	11,2	$\geq 3,8$	Виробляється з 2008 року
Бердичівське Кармеліт	11,5	$\geq 4,3$	-
Бердичівське Пшеничне	12,0	-	Виробляється з 2009 року
Бердичівське Пшеничне Gold	12,0	$\geq 4,9$	-
Бердичівське Преміум	12,0	$\geq 4,3$	-
Бердичівське Старий Бердичів	13,0	$\geq 4,7$	-
Бердичівське Ювілейне	13,5	$\geq 4,8$	Виробляється з 2011 року
Бердичівське Оригінальне	14,0	$\geq 4,8$	-
Бердичівське Вечірній Бульвар (Темне)	14,0	$\geq 3,7$	Темне пиво, виробляється з 2009 року
Бердичівське Леон	15,5	$\geq 6,5$	Найміцніше у лінійці

Джерело: складено автором за даними підприємства

Основним брендом компанії є пиво «Жигулівське», яке наразі посідає перше місце в Житомирській області за обсягами продажу. Завдяки відмінним смаковим властивостям, сучасному оформленню упаковки, тривалому терміну зберігання (до трьох місяців) та гнучкій ціновій політиці, продукція підприємства має високу конкурентоспроможність на ринку.

Характеристика місії, стратегічного бачення, цінностей та стратегічних цілей розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика місії, стратегічного бачення, цінностей та стратегічних цілей розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Елемент	Зміст
Місія	Гармонійна інтеграція у регіональну та національну економіку, сприяння її зміцненню та забезпеченню економічної стабільності.
Стратегічне бачення	Створення сучасного, конкурентоспроможного виробника пива та безалкогольних напоїв, відомого як в Україні, так і за її межами.
Цінності	Повага до працівників, орієнтація на потреби споживачів, екологічна відповідальність і мінімізація негативного впливу на довкілля.
Стратегічні цілі	- утримання лідерських позицій на внутрішньому ринку пива та напоїв - вихід на зовнішні ринки - підвищення якості та інноваційність.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» прагне до активної участі в розвитку економіки регіону та країни загалом. Його стратегічна мета полягає у зміцненні позицій на вітчизняному ринку пива та безалкогольних напоїв і виході на міжнародний рівень. Компанія орієнтується на якісну продукцію, задоволення потреб споживачів та конкурентоспроможність. Особливу увагу підприємство приділяє своїм працівникам і дотриманню екологічних стандартів. Цінності компанії ґрунтуються на відповідальності, сталому розвитку та повазі до довкілля.

Організаційна структура ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» являє собою ієрархічну систему управління, яка забезпечує чіткий розподіл функцій та обов'язків між структурними підрозділами підприємства. Кожен з відділів відповідає за певну сферу діяльності підприємства, що дозволяє ефективно координувати виробничі процеси, контролювати якість продукції, здійснювати збут та взаємодіяти з постачальниками і споживачами. Така структура сприяє оперативному прийняттю рішень, підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлена на рис. 2.1.

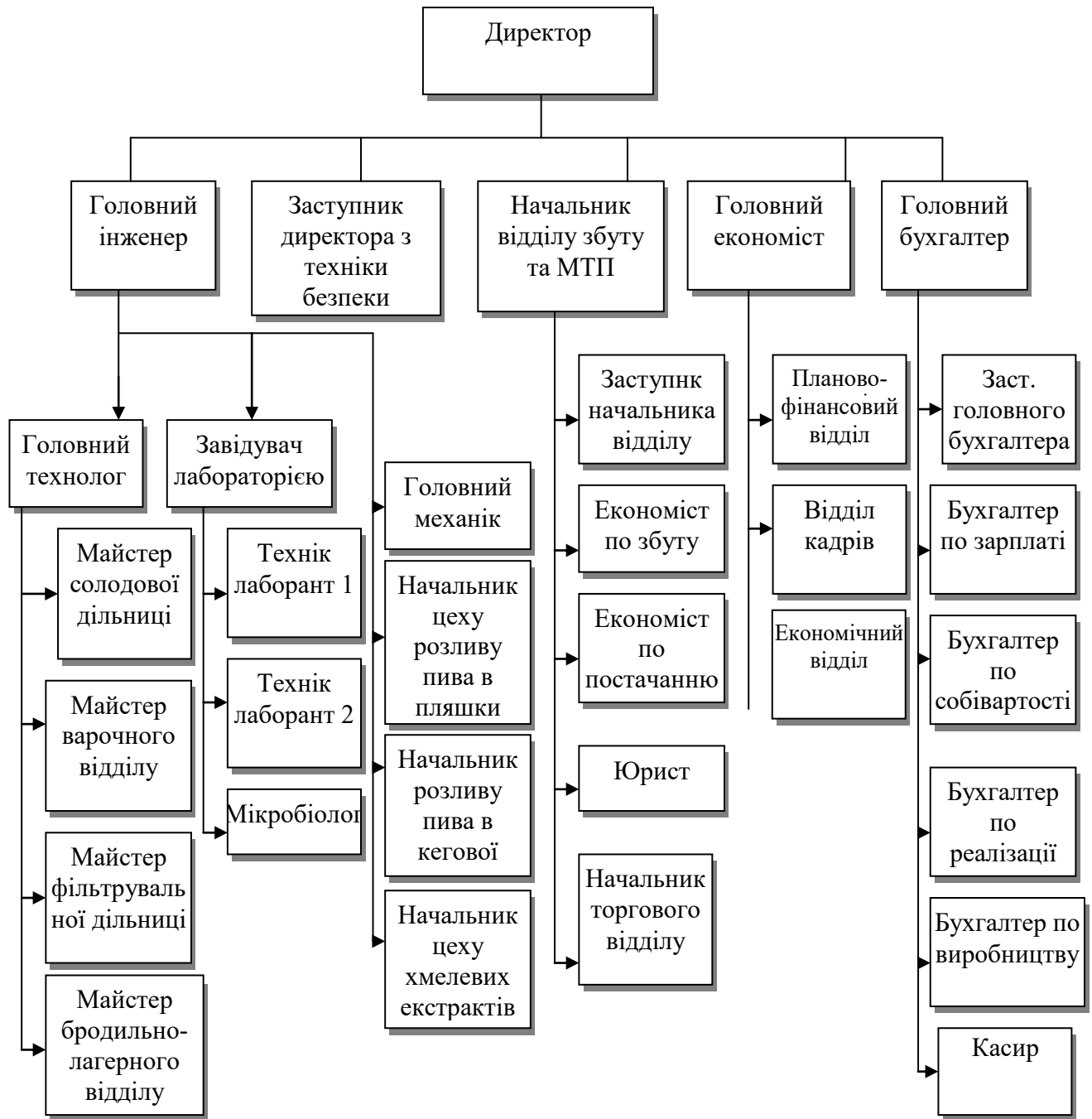


Рис. 2.1. Організаційна структура управління
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: складено автором за даними підприємства

На ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» функціонує лінійно-функціональна система управління. Структура підприємства включає кілька профільних цехів, які поділяються на окремі виробничі дільниці, що становлять

базовий рівень управління.

Адміністративний апарат організований у чотири рівні підпорядкування: директор – заступники директора – керівники підрозділів – спеціалісти. Директор здійснює загальне керівництво підприємством, координує діяльність усіх виробничих і допоміжних підрозділів, а також забезпечує їх ефективну взаємодію. У його підпорядкуванні перебувають головний інженер, заступник з охорони праці, головний економіст, головний бухгалтер та начальник відділу збуту й матеріально-технічного постачання.

Планово-фінансовий, економічний відділ та відділ кадрів є окремими підрозділами, що підзвітні головному економісту. Вони відповідають за планування, цінову політику, контроль за виконанням виробничих планів та фінансове прогнозування.

Бухгалтерію очолює головний бухгалтер, який підпорядковується безпосередньо директору та відповідає за фінансовий облік, контроль за активами й ресурсами, ведення документації щодо основних засобів, запасів та грошових коштів. Відділ збуту та матеріально-технічного забезпечення також підпорядковується директору і займається визначенням потреб у сировині, плануванням постачання, укладанням договорів з клієнтами та організацією збуту продукції відповідно до замовлень.

Результати проведеного SWOT-аналізу стратегічного розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати проведеного SWOT-аналізу стратегічного розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
- сучасне виробниче обладнання (лінія розливу, лабораторія)	- обмежена географія збуту продукції
- відомий бренд «жигулівське» із стабільним попитом	- залежність від постачальників сировини
- висока якість продукції та тривалий термін зберігання	- недостатній рівень цифровізації управлінських процесів
- досвідчений управлінський персонал	- обмежені інвестиційні ресурси для масштабного розвитку

Продовження таблиці 2.4

1	2
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- вихід на національні та зарубіжні ринки	- зростання конкуренції з боку великих транснаціональних брендів
- розширення асортименту (наприклад, безалкогольні напої)	- зміни в законодавстві щодо виробництва та реклами алкоголю
- залучення інвесторів та державних програм підтримки	- коливання цін на сировину та енергоресурси
- розвиток співпраці з роздрібними мережами	- зниження купівельної спроможності населення

Джерело: складено автором

Отже, ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» має міцні позиції завдяки сучасному обладнанню та відомому бренду «Жигулівське», який користується стабільним попитом. Висока якість продукції, тривалий термін зберігання та професійний управлінський склад сприяють конкурентоспроможності підприємства. Проте завод стикається з обмеженнями в географії збуту та залежністю від постачальників сировини. У підприємства є значний потенціал для розширення асортименту та виходу на нові внутрішні й міжнародні ринки. Водночас заводу загрожують посилення конкуренції та зміни у законодавстві, що регулює алкогольну галузь. Для подальшого розвитку важливо залучати інвестиції, вдосконалювати цифрові процеси та активніше співпрацювати з роздрібними мережами.

Таким чином, ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» сьогодні є сучасним підприємством з оновленим обладнанням та впізнаваним брендом, що забезпечує стабільні обсяги виробництва і продажів. Завод має сильні позиції на внутрішньому ринку завдяки високій якості продукції та ефективній системі управління. Перспективи розвитку пов'язані з розширенням асортименту, виходом на нові регіональні та міжнародні ринки, а також впровадженням інноваційних технологій. Водночас підприємство має подолати виклики конкуренції та адаптуватися до змін законодавства в галузі. Загалом, завдяки системній роботі та стратегічним планам, ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» має всі шанси на подальше успішне зростання.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом у процесі прийняття управлінських рішень, що дозволяє своєчасно виявити фінансові ризики, внутрішні резерви та шляхи покращення ефективності діяльності. У сучасних умовах ринкової економіки підприємства функціонують у динамічному та нестабільному середовищі, тому здатність адекватно оцінювати свій фінансовий стан набуває стратегічного значення. Регулярний фінансовий аналіз дозволяє виявити слабкі місця, запобігти кризовим ситуаціям і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Основним змістом діагностики є комплексна оцінка показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності. Такий аналіз дає змогу об'єктивно оцінити результати господарської діяльності, обґрунтувати інвестиційні рішення та сформулювати ефективну фінансову політику. Діагностика фінансового стану важлива як для внутрішніх користувачів інформації (керівництва, власників, працівників), так і для зовнішніх (інвесторів, кредиторів, державних органів).

Системний підхід до аналізу фінансових показників дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищити конкурентоспроможність та мінімізувати фінансові ризики. Зміст діагностики також передбачає виявлення факторів, які впливають на прибутковість, ефективність використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

На основі отриманих результатів розробляються антикризові заходи, проводиться фінансове планування та прогнозування. Таким чином, фінансово-економічна діагностика виступає важливим інструментом управління підприємством, спрямованим на забезпечення його стабільного функціонування. Крім того, результати аналізу сприяють прийняттю обґрунтованих рішень щодо залучення інвестицій, розширення виробництва та оптимізації витрат.

Своєчасна та якісна діагностика дає можливість уникнути загроз

банкрутства, покращити фінансову дисципліну та створити основу для довгострокового зростання. Зростання ролі фінансово-економічного аналізу пов'язане з потребою у підвищенні прозорості діяльності підприємств. Це особливо актуально в умовах глобалізації, жорсткої конкуренції та економічної невизначеності. Отже, діагностика фінансово-економічного стану - це не лише інструмент контролю, а й запорука успішного розвитку сучасного підприємства.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	184629	224730	246004	61375	33,24
Валовий прибуток, тис. грн.	40912	69162	74429	33517	81,92
Чистий прибуток, тис. грн.	18179	33800	29761	11582	63,71
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	180852,5	204069,5	236642,5	55790,0	30,85
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	100563,5	112552,0	129939,5	29376,0	29,21
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	80289,0	91517,5	106703,0	26414,0	32,90
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	150	154	136	-14	-9,33
Фондовіддача, грн.	1,84	2,00	1,89	0,06	3,12
Фондомісткість	0,12	0,12	0,09	-0,03	-22,95
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	670,42	730,86	955,44	285,01	42,51
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	1230,86	1459,29	1808,85	577,99	46,96
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,30	2,46	2,31	0,01	0,26

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що чистий дохід ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» зріс на 33,24%, що вказує на зростання обсягів реалізації продукції або підвищення її вартості. Валовий прибуток збільшився майже вдвічі (+81,92%), що свідчить про покращення ефективності виробничої діяльності та зниження

собівартості продукції. Однак темпи зростання чистого прибутку є дещо нижчими (+63,71%), що може свідчити про підвищення адміністративних або інших витрат.

Середньорічна вартість активів зростає на 30,85%, що вказує на розширення виробничих потужностей або оновлення матеріально-технічної бази. Вартість як необоротних, так і оборотних активів зростає приблизно на третину, що демонструє збалансований розвиток ресурсної бази підприємства. Позитивною є динаміка фондоозброєності (+42,51%) та продуктивності праці (+46,96%), що свідчить про ефективніше використання технічних засобів і зростання віддачі на одного працівника.

Разом з тим відбулося скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 14 осіб, або 9,33%, що може бути пов'язане з автоматизацією виробництва або оптимізацією витрат на персонал. Показник фондівіддачі дещо зріс (+3,12%), а фондомісткість зменшилась на 22,95%, що також свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів залишився майже на попередньому рівні, що говорить про стабільність у використанні обігового капіталу. Загалом показники демонструють позитивну динаміку розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», з підвищенням ефективності використання ресурсів та прибутковості.

Діагностика майнового стану підприємства є важливою складовою комплексного аналізу його фінансово-економічної діяльності. Вона дозволяє оцінити структуру, склад і динаміку активів підприємства, а також ефективність їх використання. Завдяки такій діагностиці можна виявити слабкі місця у системі управління майном та вчасно прийняти управлінські рішення щодо його оптимізації. Аналіз майнового стану також допомагає оцінити здатність підприємства до самофінансування, інвестиційної привабливості та стійкості до фінансових ризиків.

Особливо важливо відслідковувати зміну співвідношення між оборотними й необоротними активами, що дає змогу зробити висновки про ступінь

ліквідності підприємства. Оцінка майна дозволяє також визначити ефективність використання основних засобів, їх зношеність, оновлення та рентабельність. Здійснення такого аналізу є ключовим при плануванні розширення виробництва або залученні інвестицій. В умовах ринкової економіки майновий стан безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, діагностика майнового стану є необхідним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022 р.		На 31.12.2023 р.		На 31.12.2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	104917	56,1	120187	54,4	139692	55,4	34775	33,15	-0,69
в т.ч. основні засоби	104193	55,7	96883	43,8	106301	42,1	2108	2,02	-13,54
2. Оборотні активи	82238	43,9	100797	45,6	112609	44,6	30371	36,93	0,69
в т.ч. запаси	50193	26,8	53825	24,4	53391	21,2	3198	6,37	-5,66
дебіторська заборговність	19499	10,4	15374	7,0	42355	16,8	22856	117,22	6,37
грошові кошти	12296	6,6	31348	14,2	16613	6,6	4317	35,11	0,01
Пасиви									
1. Власний капітал	179730	96,0	212031	95,9	237692	94,2	57962	32,25	-1,82
в т.ч. зареєстрований капітал	1697	0,9	1697	0,8	1697	0,7	0	0,00	-0,23
нерозподілений прибуток	167224	89,4	197834	89,5	222007	88,0	54783	32,76	-1,36
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	7425	4,0	8953	4,1	14609	5,8	7184	96,75	1,82
Баланс	187155	100,0	220984	100,0	252301	100,0	65146	34,81	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз структури майна та джерел його формування ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання активів підприємства. Загальна сума активів зросла на 34,81%, або на 65146 тис. грн, що говорить про розширення ресурсної бази підприємства. Збільшення відбулося як за рахунок необоротних, так і оборотних активів, проте останні зросли більш динамічно - на 36,93%, порівняно з 33,15% приросту необоротних активів. Помітно скоротилась частка основних засобів у структурі активів - з 55,7% у 2022 році до 42,1% у 2024 році, що може свідчити або про зростання інших видів активів, або про недостатнє оновлення основного капіталу. Значно збільшилася дебіторська заборгованість - у 1,17 раза, що є сигналом можливих проблем з платіжною дисципліною контрагентів або зміни умов реалізації. Водночас запаси зросли незначно - лише на 6,37%, а їх питома вага в активах скоротилась.

У структурі пасивів переважає власний капітал, що є позитивною характеристикою фінансової стійкості підприємства, хоча його частка зменшилась з 96,0% до 94,2%. Основним джерелом фінансування залишається нерозподілений прибуток, який зріс на 32,76%. Поточні зобов'язання майже подвоїлися, що свідчить про зростання зовнішньої залежності, хоч і на незначному рівні. Загалом, динаміка показників свідчить про позитивні зміни у вартості майна ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», але вказує на необхідність посиленого контролю за дебіторською заборгованістю та оновленням основних засобів.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим елементом оцінювання його економічної ефективності та прибутковості. Вона дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свою господарську діяльність, отримує прибуток і забезпечує рентабельність. Фінансові результати, зокрема чистий дохід, валовий та чистий прибуток, є основними індикаторами стабільності й розвитку суб'єкта господарювання. Їх аналіз дає змогу виявити чинники, які впливають на прибутковість, і вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Діагностика охоплює оцінку динаміки показників, аналіз структури витрат, доходів та ефективності використання ресурсів. Вона також дозволяє встановити взаємозв'язок між обсягами виробництва, витратами і прибутком. Отримані результати є базою для стратегічного та оперативного управління фінансами підприємства. На їх основі приймаються управлінські рішення щодо оптимізації витрат, збільшення доходів та підвищення фінансової стійкості. Отже, регулярна діагностика фінансових результатів діяльності забезпечує підприємству можливість досягати конкурентних переваг та сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» проаналізовано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», тис.грн.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	184629	224730	246004	61375	33,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	143717	155568	171575	27858	19,38
Валовий прибуток	40912	69162	74429	33517	81,92
Інші операційні доходи	838	21640	2421	1583	188,90
Адміністративні витрати	16950	28158	36828	19878	117,27
Витрати на збут	608	929	802	194	31,91
Інші операційні витрати	2022	1426	3779	1757	86,89
Фінансовий результат від операційної діяльності	22170	60289	35441	13271	59,86
Інші витрати	0	19074	10554	10554	100,00
Фінансовий результат до оподаткування	22170	41219	36294	14124	63,71
Чистий фінансовий результат	18179	33800	29761	11582	63,71

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз даних свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» протягом 2022–2024 років. Чистий дохід зріс на 33,24% або на 61375 тис. грн, що вказує на розширення ринків збуту чи підвищення цін. Водночас собівартість реалізованої продукції

збільшилася на 19,38%, що менше за темпи приросту доходу, завдяки чому валовий прибуток зріс на 81,92%. Це є позитивним сигналом щодо ефективності виробничої діяльності. Однак, зростання адміністративних витрат на 117,27% є тривожним, оскільки воно випереджає приріст доходу і може свідчити про неефективне управління загальногосподарськими витратами. Попри збільшення витрат на збут і інші операційні витрати, фінансовий результат від операційної діяльності за три роки зріс на 59,86%. З іншого боку, значна поява інших витрат у 2023–2024 роках (10554 тис. грн) негативно вплинула на фінансовий результат до оподаткування. Проте він усе ж зріс на 63,71%, що свідчить про стійку прибутковість. Чистий прибуток за аналізований період також зріс на 11,582 тис. грн або на 63,71%, що підтверджує загальну позитивну тенденцію розвитку підприємства. Загалом, попри певні загрози з боку зростання витрат, ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» демонструє високий рівень фінансової ефективності.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	11,08	11,26	7,71	-3,37	-30,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,66	3,50	1,14	-0,52	-31,33
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	74813	91844	98000	23187	30,99
Коефіцієнт автономії	0,96	0,96	0,94	-0,02	-1,90
Коефіцієнт фінансової залежності	1,04	1,04	1,06	0,02	1,94
Коефіцієнт фінансової стійкості	24,21	23,68	16,27	-7,94	-32,78
Коефіцієнт оборотності активів	1,02	1,10	1,04	0,02	1,83
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,08	1,15	1,09	0,01	1,10
Рентабельність господарської діяльності, %	13,58	22,15	17,04	3,46	x
Рентабельність власного капіталу, %	10,65	17,26	13,24	2,58	x
Рентабельність продукції, %	14,48	21,70	17,59	3,11	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки показників фінансового стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2022–2024 роки свідчить про як позитивні, так і негативні тенденції. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 11,08 до 7,71, що свідчить про погіршення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання, хоча рівень ліквідності залишається досить високим. Аналогічно зменшився й коефіцієнт абсолютної ліквідності на 31,33%, що вказує на зниження частки найбільш ліквідних активів. Водночас чистий оборотний капітал зріс на 30,99%, що свідчить про посилення фінансової гнучкості підприємства. Коефіцієнт автономії зменшився незначно - з 0,96 до 0,94, що свідчить про стабільно високий рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Проте зростання коефіцієнта фінансової залежності та суттєве зниження коефіцієнта фінансової стійкості на 32,78% сигналізують про деяке погіршення структури капіталу. Коефіцієнти оборотності активів та власного капіталу залишаються стабільними, що говорить про збереження ефективності використання ресурсів. Рентабельність господарської діяльності зросла на 3,46 п.п., що свідчить про зростання ефективності операційної діяльності. Рентабельність власного капіталу та рентабельність продукції також демонструють позитивну динаміку, що є ознакою прибутковості.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» демонструє позитивну динаміку економічного розвитку, що підтверджується зростанням чистого доходу, валового прибутку та чистого фінансового результату. Підприємство зберігає високий рівень фінансової незалежності та ефективно використовує власні ресурси. Водночас спостерігається зниження ліквідності та фінансової стійкості, що потребує посиленої уваги до управління оборотними активами й зобов'язаннями. Загалом фінансово-економічний стан компанії залишається стабільним. За умови збереження темпів зростання та вдосконалення управлінських рішень підприємство має перспективи подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

2.3. Оцінка системи управління операційною діяльністю підприємства

Дослідження показали, що операційна діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є основним видом господарської активності підприємства, що забезпечує формування його основного прибутку. Основу операційної діяльності становить виробництво та реалізація пивної продукції, що є ключовим джерелом чистого доходу [54].

Складові формування процесу операційної діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Складові формування процесу операційної діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Складова операційної діяльності	Характеристика
Закупівля сировини та матеріалів	Закупівля ячменю, хмелю, води, допоміжних речовин та пакувальних матеріалів.
Основне виробництво	Переробка сировини в готову пивну продукцію на власних виробничих потужностях.
Контроль якості	Впровадження внутрішніх стандартів контролю якості продукції.
Складські операції	Зберігання готової продукції, облік запасів і управління залишками.
Збут та логістика	Реалізація продукції гуртовим покупцям, розподіл та доставка замовлень.
Управління дебіторською заборгованістю	Робота з контрагентами, контроль за своєчасністю платежів.
Управління витратами	Аналіз і оптимізація адміністративних, виробничих та збутових витрат.
Формування доходів від реалізації продукції	Отримання виручки за реалізовану продукцію та облік доходів.
Розрахунок операційного прибутку	Визначення валового прибутку та операційного результату.
Оцінка ефективності операційної діяльності	Аналіз рентабельності, оборотності активів, маржинальності тощо.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, операційна діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» охоплює повний цикл від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Основою є власне виробництво, яке передбачає переробку якісної сировини з

дотриманням внутрішніх стандартів контролю якості. Ефективне управління запасами, логістикою, витратами та дебіторською заборгованістю дозволяє підприємству забезпечувати стабільність операційних процесів. Доходи формуються через реалізацію продукції гуртовим покупцям, а фінансовий результат визначається через аналіз прибутку та ключових економічних показників. Загалом, діяльність підприємства є системною, контрольованою та орієнтованою на підвищення ефективності [42].

Операційний процес діяльності з виробництва пивної продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» являє собою цілісну систему взаємопов'язаних етапів, що включають закупівлю сировини, її переробку, контроль якості, зберігання, збут та фінансовий облік. Процес розпочинається із забезпечення підприємства необхідними інгредієнтами – ячменем, хмелем, водою та допоміжними матеріалами, які проходять технологічну обробку на виробничих лініях. Далі здійснюється ретельний контроль якості продукції відповідно до встановлених стандартів. Готова продукція зберігається на складах до моменту відвантаження гуртовим покупцям, при цьому ведеться управління запасами та логістикою. Водночас відбувається контроль дебіторської заборгованості, облік доходів і витрат, а також розрахунок операційного прибутку, що дозволяє оцінити ефективність кожного етапу процесу [69].

Споживчі оцінки мають стратегічне значення на всіх етапах розробки та удосконалення товару: від створення концепції нового товару та перевірки цього замислу до його позиціювання, конструювання, виробництва, встановлення рівня ціни, рекламування, збуту, фінансування та технічного обслуговування. Таким чином зміниться технологічний процес створення пива на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», що є основою його сталого розвитку.

Операційний процес діяльності з виробництва пивної продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлено на рис. 2.2.

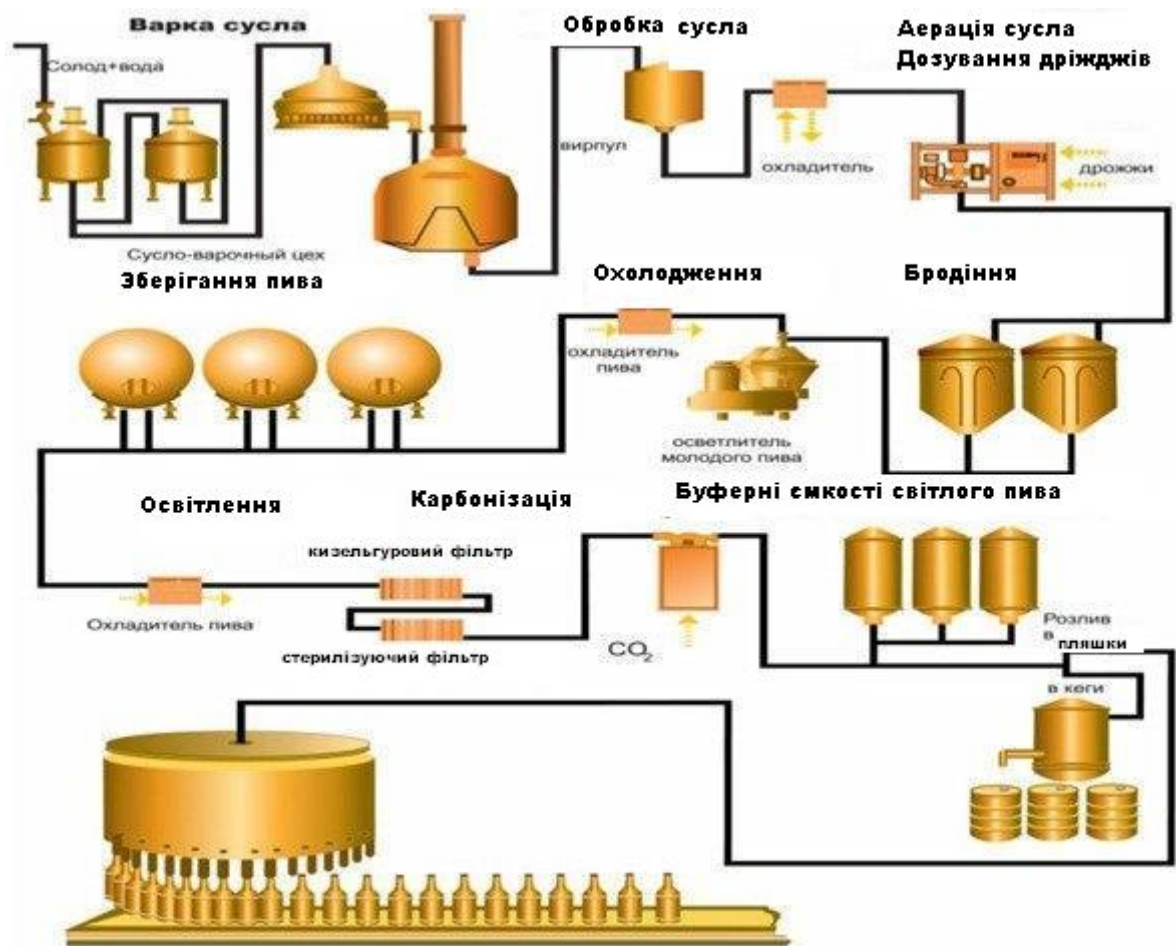


Рис. 2.2. Операційний процес діяльності з виробництва пивної продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: результати проведених досліджень автора

Система управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» - це сукупність організаційних, технологічних та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування усіх ключових процесів виробництва та реалізації продукції [64]. Вона охоплює планування, організацію, контроль і аналіз таких аспектів, як закупівля сировини, виробництво пива, управління витратами, логістика, збут, контроль якості та фінансові розрахунки.

Основна мета цієї системи - досягнення стабільного операційного прибутку шляхом раціонального використання ресурсів, оптимізації витрат та забезпечення високої якості продукції. Управління здійснюється через інтеграцію функціональних підрозділів, впровадження стандартів якості,

автоматизацію облікових процесів та регулярний моніторинг ефективності. Така система забезпечує конкурентоспроможність підприємства, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища [74].

Комплекс стратегічних та оперативних завдань управління операційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Комплекс стратегічних та оперативних завдань управління операційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Рівень управління	Завдання	Зміст завдання
Стратегічний	Забезпечення стабільного постачання сировини	Розробка довгострокових договорів з надійними постачальниками.
	Оптимізація виробничих потужностей	Інвестування в модернізацію обладнання, впровадження енергоефективних технологій.
	Формування сталих каналів збуту	Укладання угод з гуртовими покупцями, розвиток партнерської мережі.
	Підвищення якості продукції	Впровадження системи управління якістю (наприклад, HACCP або ISO 22000).
	Розвиток логістичної інфраструктури	Планування та розвиток складів, транспорту та IT-систем для контролю доставки.
Оперативний	Планування закупівель	Складання графіків постачання, контроль залишків сировини.
	Організація виробничого процесу	Щоденне управління змінами, контроль за виконанням виробничих планів.
	Поточний контроль витрат	Аналіз та оптимізація витрат на етапах закупівлі, виробництва та збуту.
	Контроль за дебіторською заборгованістю	Щоденний моніторинг оплат, робота з простроченими платежами.
	Оперативний аналіз ефективності операцій	Облік операційного прибутку, маржинальності, рентабельності продукції.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Визначений комплекс завдань дозволяє підприємству ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» забезпечити цілісне управління всіма етапами операційної діяльності, поєднуючи стратегічну далекоглядність з гнучким поточним реагуванням.

Ключові елементи системи управління операційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» узагальнено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Ключові елементи системи управління операційною діяльністю
на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Елемент системи	Характеристика	Приклад реалізації на підприємстві
Планування	Формування планів виробництва, закупівель, збуту та фінансових показників.	Розробка річного плану виробництва пива залежно від попиту та сезонності.
Організація	Розподіл функцій між підрозділами, координація виробничого процесу та логістики.	Визначено відповідальних осіб за закупівлі, варіння пива, збут, контроль якості.
Контроль	Перевірка відповідності фактичних результатів запланованим, контроль якості продукції.	Щоденний контроль за відповідністю продукції внутрішнім стандартам якості.
Облік	Ведення обліку витрат, доходів, обсягів реалізації, використання сировини.	Впроваджено бухгалтерський облік із детальним поділом витрат за статтями.
Аналіз	Оцінка ефективності виробництва, рентабельності, ліквідності та інших фінансових показників.	Щоквартальний аналіз рентабельності продукції та рівня ліквідності підприємства.
Регулювання (коригування)	Прийняття оперативних рішень щодо усунення відхилень і покращення процесів.	Зменшення обсягів виробництва в період спаду попиту; пошук нових збутових каналів.
Мотивація персоналу	Система стимулювання працівників за досягнення виробничих і фінансових результатів.	Надання премій за перевиконання виробничих планів і покращення якості продукції.
Інформаційне забезпечення	Використання програмного забезпечення для управління закупівлями, виробництвом, збутом.	Використання програмного забезпечення для обліку товарів і планування закупівель.
Управління ризиками	Виявлення, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних з постачанням, виробництвом і збутом.	Укладення довгострокових контрактів із постачальниками сировини для уникнення перебоїв.
Звітність та прийняття рішень	Формування звітності для керівництва, використання даних для ухвалення управлінських рішень.	Місячна звітність про собівартість, прибуток і рентабельність для фінансового директора.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, система управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» охоплює всі ключові елементи – від планування і контролю до аналізу та прийняття рішень. Підприємство активно застосовує сучасні інструменти обліку, мотивації персоналу та управління ризиками для

забезпечення ефективної роботи. Завдяки злагодженій взаємодії між підрозділами забезпечується якісне виконання виробничих завдань. Реалізація кожного елементу управління спрямована на досягнення високої продуктивності та фінансової стабільності [2].

Характеристика основних ланок управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Характеристика основних ланок управління операційною діяльністю
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Ланка управління	Опис функцій та завдань
Виробничий відділ	Організація безпосереднього виробничого процесу, контроль якості продукції, дотримання технологічних норм.
Відділ постачання	Забезпечення підприємства сировиною, матеріалами та комплектуючими, управління закупівлями.
Відділ збуту	Реалізація продукції, робота з клієнтами, організація логістики та доставки.
Відділ фінансового контролю	Моніторинг фінансових показників, контроль витрат, аналіз прибутковості операційної діяльності.
Відділ логістики	Управління складськими запасами, планування перевезень, оптимізація транспортних витрат.
Відділ контролю якості	Впровадження стандартів якості, проведення тестувань продукції, робота над поліпшенням якості.
Відділ кадрів	Підбір, навчання та мотивація персоналу, організація робочих змін.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Основні засоби є виробничою основою для здійснення операційного процесу на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Вони включають основні засоби, такі як обладнання, виробничі приміщення, технологічні лінії та інші матеріальні ресурси, які забезпечують безперервність і якість виробництва пивної продукції. Саме завдяки цим активам підприємство може ефективно переробляти сировину та виготовляти готову продукцію. Без належного стану і оновлення основних засобів складно забезпечити конкурентоспроможність і стабільність операційної діяльності. Крім того, ефективне використання основних активів впливає на собівартість продукції і фінансові результати підприємства. Тому управління цими активами є ключовим елементом для підтримки виробничого процесу та розвитку

підприємства.

Динаміка показників використання основних засобів при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників використання основних засобів при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	192816	204916	231537	38721	20,08
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	104193	96883	106301	2108	2,02
Вартість зносу основних засобів, тис.грн.	88623	108033	125236	36613	41,31
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	0,53	0,54	0,08	17,68
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,54	0,47	0,46	-0,08	-15,04
Коефіцієнт фондомісткості	0,56	0,43	0,43	-0,13	-23,43
Коефіцієнт фондівдачі	1,77	2,32	2,31	0,54	30,60
Коефіцієнт фондоозброєності праці	694,62	629,11	781,63	87,01	12,53

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз свідчить про зростання первісної вартості основних засобів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на 20,08 % у період з 2022 по 2024 рік, що вказує на інвестиції в оновлення або розширення виробничих потужностей. Залишкова вартість основних засобів збільшилася лише на 2,02 %, що свідчить про активне використання і знос обладнання. Вартість зносу зросла суттєво - на 41,31 %, підкреслюючи підвищене фізичне і моральне старіння активів. Коефіцієнт зносу збільшився на 17,68 %, а коефіцієнт придатності знизився на 15,04 %, що свідчить про погіршення технічного стану основних засобів. Зниження коефіцієнта фондомісткості на 23,43 % говорить про покращення ефективності використання фондів у виробництві. Водночас коефіцієнт фондівдачі виріс на 30,60 %, що вказує на підвищення продуктивності основних засобів і кращу їхню віддачу у вигляді виробленої продукції. Зростання коефіцієнта фондоозброєності праці на 12,53 % свідчить про

покращення забезпеченості працівників технічними засобами виробництва.

Оптимальне використання оборотних активів є ключовим чинником ефективної операційної діяльності підприємства. Воно дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів, своєчасне виконання замовлень та підтримання ліквідності. Рациональне управління запасами, дебіторською заборгованістю і грошовими коштами сприяє зниженню витрат і підвищенню прибутковості.

Динаміка показників використання оборотних активів при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» наведена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка показників використання оборотних активів при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Оборотні активи, тис.грн.	82238	100797	112609	30371	36,93
Запаси, тис.грн.	50193	53825	53391	3198	6,37
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	19499	15374	42355	22856	117,22
Грошові кошти, тис. грн.	12296	31348	16613	4317	35,11
Частка власних оборотних активів	0,91	0,91	0,87	-0,04	-4,40
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,30	2,46	2,31	0,01	0,43
Тривалість обороту оборотних активів, дні	158,73	148,64	158,32	-0,41	-0,26
Коефіцієнт оборотності запасів	4,46	4,32	4,59	0,13	2,91
Тривалість обороту запасів, дні	81,91	84,47	79,54	-2,37	-2,89
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,55	12,89	8,52	0,97	12,85
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	48,37	28,32	42,83	-5,54	-11,45
Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках	4,78	5,72	4,66	-0,12	-2,51
Тривалість обороту коштів в розрахунках, дні	76,32	63,76	78,41	2,09	2,74
Тривалість операційного циклу, дні	158,23	148,23	157,95	-0,28	-0,18

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи представлені дані можна відзначити суттєве зростання загальної вартості оборотних активів на 36,93% за три роки, що свідчить про

розширення операційної діяльності підприємства. Запаси підприємства зросли незначно - лише на 6,37%, що свідчить про стабільне управління запасами без їх надлишку. Водночас дебіторська заборгованість збільшилася більш ніж удвічі (на 117,22%), що може свідчити про розширення кредитної політики або проблеми з оплатою від покупців. Позитивним є зростання грошових коштів на 35,11%, що підвищує ліквідність підприємства і дозволяє більш гнучко реагувати на фінансові потреби. Коефіцієнт оборотності оборотних активів залишився практично незмінним, що вказує на стабільність ефективності їх використання. Тривалість обороту запасів дещо зменшилась, що позитивно впливає на швидкість виробничого процесу. Проте збільшення тривалості обороту грошових коштів може свідчити про незначне уповільнення у надходженні коштів від операційної діяльності, що потребує додаткового контролю.

Важливим напрямком дослідження є оцінка ефективності використання трудових ресурсів, які є ключовою складовою операційної діяльності підприємства. Аналіз показників використання персоналу дозволяє виявити рівень продуктивності праці, ступінь завантаження працівників і потенціал для підвищення ефективності виробничих процесів.

Динаміка показників використання трудових ресурсів при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка показників використання трудових ресурсів при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	150	154	136	-14	-9,33
Коефіцієнт плинності кадрів	0,012	0,014	0,167	0,155	у 12,91 р.б.
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,988	0,987	0,841	-0,147	-14,88
Витрати на оплату праці, тис.грн.	28424	40027	44033	15609	54,91

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6
Середньомісячна заробітна плата, грн.	15791	21660	26981	11190	70,86
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за чистим доходом), тис.грн.	1230,86	1459,29	1808,85	577,99	46,96
Продуктивність праці середньооблікового працівника (за обсягом виготовленої продукції), тис.грн.	1341,64	1634,40	2047,62	705,98	52,62
Продуктивність праці за чистим доходом (по оплаті праці), тис.грн.	6,50	5,61	5,59	-0,91	-14,00
Продуктивність праці за чистим прибутком (по оплаті праці), тис.грн.	0,64	0,84	0,68	0,04	6,25
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим доходом), тис.грн.	0,15	0,18	0,18	0,03	20,00
Трудомісткість господарської діяльності (за чистим прибутком), тис.грн.	1,56	1,18	1,48	-0,08	-5,13
Трудомісткість операційної діяльності, тис.грн.	0,17	0,20	0,20	0,03	17,65
Трудомісткість виготовлення товарної продукції, тис.грн.	0,14	0,16	0,16	0,02	14,29

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз свідчить про зменшення середньооблікової чисельності працівників на 14 осіб або 9,33%, що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією кадрового складу. При цьому коефіцієнт плинності кадрів суттєво зріс - у 12,91 рази, що вказує на значні кадрові втрати та ймовірні проблеми з утриманням персоналу. Попри скорочення персоналу, витрати на оплату праці зросли майже на 55%, а середньомісячна заробітна плата - на 70,86%, що свідчить про підвищення мотиваційної політики підприємства. Продуктивність праці одного працівника як за чистим доходом, так і за обсягом виготовленої продукції зросла на 46,96% і 52,62% відповідно, що є позитивним результатом оптимізації трудових ресурсів. Проте продуктивність за оплатою праці зменшилася на 14%, що може свідчити про зростання витрат без відповідного приросту прибутку. Трудомісткість діяльності в розрахунку на чистий дохід дещо зросла, а за чистим прибутком - навпаки зменшилася, що вказує на неоднозначну ефективність використання праці. Загалом динаміка показників свідчить про

структурні зміни у використанні трудових ресурсів, що потребують подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Оцінка ефективності здійснення операційної діяльності підприємства є ключовим етапом у визначенні його успішності та конкурентоспроможності на ринку. Регулярне проведення такого аналізу є важливою складовою стратегічного планування. Загалом ефективна операційна діяльність забезпечує стійке функціонування підприємства, зростання його фінансових результатів і зміцнення позицій на ринку.

Динаміка показників оцінки ефективності управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Динаміка показників оцінки ефективності управління операційною діяльністю

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Фактичні обсяги виробництва продукції, тис. грн.	163297	205155	223538	60241	36,89
Доходи від операційної діяльності, тис.грн.	185467	246370	248425	62958	33,95
Витрати операційної діяльності, тис.грн.	163297	186081	212984	49687	30,43
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	22170	60289	35441	13271	59,86
Валова рентабельність виробничих витрат, %	28,47	44,46	43,38	14,91	x
Рентабельність операційної діяльності, %	13,58	32,40	16,64	3,06	x
Рентабельність виручки від операційної діяльності	11,95	24,47	14,27	2,32	x
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,88	0,76	0,86	-0,02	-2,27
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,14	1,14	0,02	-1,12	-98,25
Рентабельність реалізації продукції, %	14,48	21,70	17,59	3,11	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» демонструє загальне зростання обсягів операційної діяльності. Обсяги

виробництва продукції зросли на 36,89%, а доходи від операційної діяльності – на 33,95%, що свідчить про активне розширення ринку збуту. Водночас витрати зросли на 30,43%, але темпи їх зростання були нижчими за темпи приросту доходів, що забезпечило зростання прибутку від операційної діяльності на 59,86%. Валова рентабельність виробничих витрат зросла на 14,91 п.п., що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів. Однак рентабельність операційної діяльності у 2024 році знизилася порівняно з 2023 роком, що може свідчити про зростання витрат або зниження цінової маржі. Аналогічна динаміка спостерігається і в рентабельності виручки від операційної діяльності, яка хоч і перевищує рівень 2022 року, але є нижчою за 2023 рік. Коефіцієнт покриття витрат залишився майже незмінним, що свідчить про стабільну здатність підприємства покривати витрати доходами. Загалом підприємство демонструє позитивну фінансово-економічну динаміку, проте потребує уваги до стабілізації рентабельності операційної діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що упродовж 2022–2024 років система управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» продемонструвала позитивну динаміку. Підприємству вдалося суттєво наростити обсяги виробництва та доходи, що свідчить про ефективну організацію виробничих процесів та стабільне позиціонування на ринку. Зростання прибутку від операційної діяльності та підвищення валової рентабельності підтверджують ефективність управлінських рішень у сфері витрат. Водночас зниження показників рентабельності у 2024 році порівняно з 2023 роком вказує на певні ризики, пов'язані з підвищенням собівартості чи зменшенням маржинального прибутку. Це потребує удосконалення контролю за витратами та підвищення цінової гнучкості. Загалом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» має потенціал для подальшого розвитку, але повинно зосередитися на підвищенні фінансової стійкості та рентабельності. Ефективна система управління операційною діяльністю залишається ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності заводу.

2.4. Напрями підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища ефективне управління операційною діяльністю набуває вирішального значення для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», яке працює в умовах високої конкуренції у харчовій промисловості, особливо важливо своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про позитивну динаміку виробництва та доходів, однак водночас виявляються окремі проблеми, пов'язані зі зниженням рентабельності. Це свідчить про необхідність удосконалення управлінських процесів, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів.

Рационалізація операційної діяльності дозволить підприємству не лише покращити фінансові результати, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Удосконалення управління має ґрунтуватися на системному аналізі, впровадженні сучасних підходів до планування, контролю та моніторингу [7]. Також важливою є адаптація до змін ринкової кон'юнктури та впровадження інновацій у виробничі процеси. Підвищення ефективності операційної діяльності сприятиме зміцненню позицій ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на національному ринку. Отже, удосконалення управління операційною діяльністю є нагальною потребою та стратегічним напрямом розвитку підприємства [45].

В результаті проведеного дослідження та діагностики можна визначити комплекс недоліків діючої системи управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» (табл. 2.17).

У процесі аналізу було виявлено низку суттєвих недоліків у системі управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Таблиця 2.17

Недоліки діючої системи управління операційною діяльністю
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Недолік	Суть проблеми	Наслідки для підприємства
Зниження рентабельності операційної діяльності у 2024 році	Незважаючи на зростання доходів, прибуток суттєво знизився у порівнянні з 2023 роком	Зниження ефективності використання ресурсів і зменшення загальної прибутковості
Зростання витрат швидшими темпами, ніж доходів	Операційні витрати збільшилися на 30,43%, що створює тиск на фінансові результати	Зниження конкурентоспроможності через підвищення собівартості продукції
Зменшення коефіцієнта покриття витрат	Показник у 2024 році практично не перевищує 1, що свідчить про нестабільність фінансового стану	Можливість збиткової діяльності в разі несприятливої ринкової кон'юнктури
Падіння коефіцієнта окупності витрат	У 2024 році коефіцієнт становить лише 0,02, що є критично низьким показником	Зростання фінансових ризиків та втрата привабливості для інвесторів
Відсутність гнучкого підходу до управління витратами	Витрати збільшуються незалежно від зміни доходів або обсягів виробництва	Високі операційні ризики та низька адаптивність до змін ринку
Коливання рівня рентабельності реалізації продукції	Показники нестабільні, що свідчить про неузгодженість ціноутворення або обсягу продажів	Зниження довгострокової прибутковості та ринкових позицій
Недостатній контроль за ефективністю виробничих процесів	Високі витрати можуть бути наслідком технологічної неефективності або втрат у процесі	Втрата ресурсоощадності та фінансової результативності
Обмежене використання аналітики та стратегічного планування	Управлінські рішення не завжди базуються на повному аналізі показників	Відсутність прогнозування може призводити до неефективних рішень

Джерело: результати проведених досліджень автора

Незважаючи на зростання доходів та обсягів виробництва, ефективність витрат залишається низькою, що призводить до зниження рентабельності. Особливо тривожним є суттєве падіння коефіцієнта окупності витрат, що свідчить про неефективне використання ресурсів. Крім того, спостерігається

нестабільність фінансових показників, що свідчить про відсутність стратегічного планування. Усе це вимагає вдосконалення системи управління витратами та посилення контролю за ефективністю операційної діяльності [2].

В умовах глобалізації, економічної нестабільності та зростаючої конкуренції на ринку актуальним стає впровадження ефективних управлінських механізмів на підприємствах. Для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», яке здійснює діяльність у динамічному середовищі агропромислового комплексу, особливо важливою є комплексна система управління операційною діяльністю. Така система дозволяє оперативно реагувати на зовнішні виклики, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити загальну ефективність функціонування підприємства. Зростання витрат, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютного курсу та енергетична криза вимагають системного підходу до управління ресурсами та планування [42]. Впровадження комплексної системи забезпечення управління сприятиме досягненню стратегічних цілей, зниженню ризиків і забезпеченню стійкості підприємства. Це стає запорукою збереження конкурентних позицій та довгострокового розвитку ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Система забезпечення управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» - це сукупність організаційних, економічних, інформаційних та технічних механізмів, що забезпечують ефективне планування, контроль, аналіз і регулювання основних виробничо-господарських процесів підприємства. Вона спрямована на раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат і забезпечення стабільного прибутку [54]. Основними елементами цієї системи є структура управління, внутрішні нормативні документи, інформаційні потоки, система мотивації персоналу та методи аналізу результатів діяльності.

Модель механізму забезпечення управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» в умовах глобальних викликів представлена на рис. 2.3.

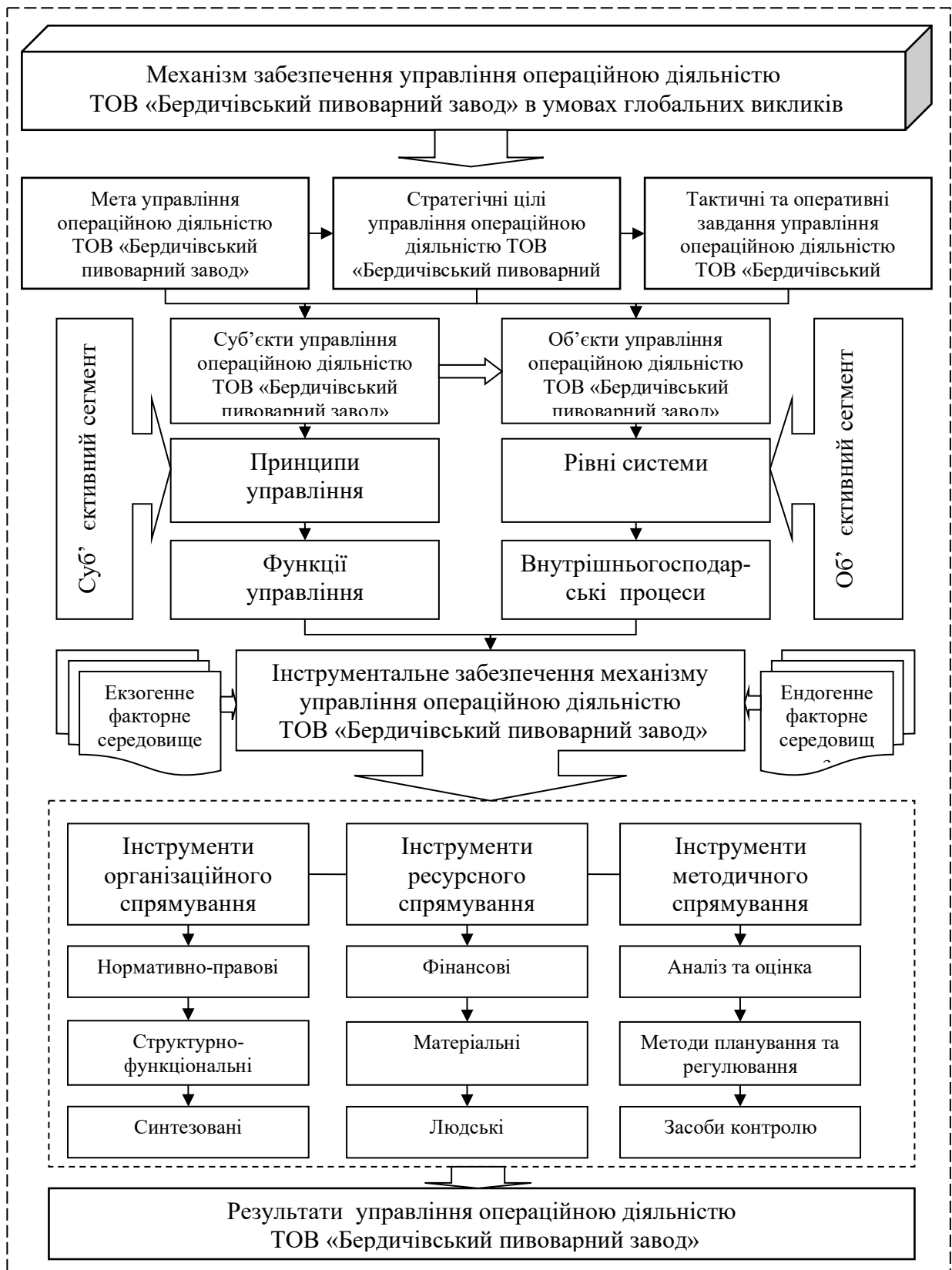


Рис. 2.3. Модель механізму забезпечення управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» в умовах глобальних викликів

Джерело: розроблено автором

Отже, розроблений механізм управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» в умовах глобальних викликів представляє собою комплексну систему інструментів і важелів, які дозволяють послідовно вирішувати як поточні, так і тактичні завдання, пов'язані з виробництвом готової продукції. До його складу входять організаційні, ресурсні та методичні інструменти, що за допомогою відповідних нормативів, прийомів, алгоритмів та способів сприяють ефективному виконанню виробничих функцій. Кожен елемент цієї системи відіграє важливу роль у підтримці стабільного виробничого процесу. Наповнення і структура механізму залежать від конкретних цілей, завдань та особливостей діяльності окремих підрозділів підприємства. Таким чином, запропонований підхід забезпечує адаптивність і гнучкість управлінських процесів в умовах змінного зовнішнього середовища.

Комплекс заходів щодо покращення та усунення недоліків діючої системи управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» запропоновано у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Комплекс заходів щодо покращення та усунення недоліків діючої системи управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Виявлений недолік	Заходи щодо усунення	Очікуваний результат	Відповідальні особи/підрозділи
1	2	3	4
Низька рентабельність операційної діяльності у 2024 р. порівняно з 2023 р.	Аналіз витратної структури та впровадження програм економії	Підвищення прибутковості та зниження непродуктивних витрат	Фінансовий відділ, економісти
Зниження ефективності витрат	Впровадження системи контролю за витратами та оптимізація виробничих процесів	Поліпшення співвідношення доходів і витрат	Виробничий відділ, аудитори
Коливання прибутку від операційної діяльності	Диверсифікація асортименту продукції та адаптація до ринкових трендів	Стабілізація прибутковості підприємства	Комерційний відділ, маркетинг
Недостатній рівень автоматизації управлінських процесів	Впровадження ERP-системи для автоматизації обліку та планування	Зниження операційних ризиків та покращення обліку	ІТ-відділ, відділ планування

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4
Відсутність системного підходу до планування операційної діяльності	Розробка стратегічного та оперативного планування на базі фінансового аналізу	Узгодженість дій між підрозділами та покращення результативності	Керівництво підприємства, планово-економічний відділ

Джерело: розроблено автором

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ефективно управління операційною діяльністю підприємства потребує впровадження сучасних інформаційних технологій. Для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» актуальним є впровадження ERP-системи, яка забезпечить комплексну автоматизацію облікових, планових та контрольних функцій. Це дозволить оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати часу на виконання рутинних завдань та підвищити точність управлінських рішень. Цифровізація операційної діяльності сприятиме зростанню продуктивності праці, забезпеченню прозорості даних та своєчасному реагуванню на зміни ринкового середовища. ERP-система створить єдиний інформаційний простір, що дозволить узгоджувати дії різних підрозділів підприємства. Таким чином, цифрова трансформація управління є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку [50].

Найкраща та найпопулярніша ERP система для оперативного планування та управління діяльністю в Україні – «BAS ERP». Прикладне рішення дозволяє автоматизувати діяльність на великих підприємствах зі складною структурою бізнес-процесів [32].

Продукт розроблений з урахуванням специфіки ведення бізнесу та законодавства в Україні. Володіє широкими функціональними можливостями – CRM, управління виробництвом, фінансами і т.д. – все, що необхідно для підвищення продуктивності та оптимізації операційної діяльності [46].

Можливості ERP-системи «BAS ERP» для автоматизації управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» узагальнено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Можливості ERP-системи «BAS ERP» для автоматизації управління
операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Напрямок управління	Можливості BAS ERP
Планування виробництва	Формування оперативних та довгострокових планів, контроль виконання виробничих завдань
Управління запасами та постачанням	Автоматизація обліку сировини, матеріалів і готової продукції, контроль залишків
Облік витрат і калькулювання	Детальний облік витрат, розрахунок собівартості продукції, аналіз відхилень
Фінансовий менеджмент	Управління грошовими потоками, бюджетування, аналіз фінансових результатів
CRM (робота з клієнтами)	Облік взаємодії з контрагентами, формування пропозицій, аналіз продажів
Управління персоналом	Облік кадрів, розрахунок зарплати, планування навантаження персоналу
Контроль і аналітика	Побудова аналітичних звітів, дашбордів, контроль ключових показників ефективності
Документообіг та звітність	Автоматизація внутрішнього документообігу, формування звітності згідно з законодавством

Джерело: складено автором на основі [32; 46]

Вважаємо, що ERP-система «BAS ERP» є ефективним інструментом для комплексної автоматизації управління операційною діяльністю на підприємстві. Вона охоплює всі ключові напрями – від планування виробництва до управління фінансами, запасами, персоналом і взаємодією з клієнтами. Завдяки гнучкому функціоналу та адаптації до українського законодавства, система дозволяє суттєво підвищити ефективність управлінських рішень [32]. Її впровадження сприятиме покращенню контролю, скороченню витрат та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Прогнозні ефекти від впровадження ERP-системи «BAS ERP» щодо впливу на окремі процеси управління операційною діяльністю на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» представлено у табл. 2.20.

Вважаємо, що впровадження ERP-системи «BAS ERP» на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» забезпечує суттєве покращення ключових процесів операційної діяльності.

Таблиця 2.20

Прогнозні ефекти від впровадження ERP-системи «BAS ERP» в окремі процеси управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Процес операційної діяльності	Стан до впровадження ERP	Очікуваний стан після впровадження ERP
Управління виробництвом	Фрагментоване планування, відсутність єдиного контролю, ручне ведення обліку	Автоматизоване планування, контроль виконання виробничих завдань у реальному часі, зменшення втрат
Управління запасами	Надлишкові або дефіцитні запаси, облік вручну, часті перебої	Точний облік залишків, оптимізація рівня запасів, зменшення витрат на зберігання
Облік сировини та матеріалів	Висока ймовірність помилок, затримки у звітності	Прозора система обліку, швидкий доступ до інформації, скорочення втрат
Управління збутом	Відсутність повної інформації про клієнтів, труднощі з прогнозуванням попиту	CRM-модуль, точне прогнозування попиту, покращення обслуговування клієнтів
Фінансовий облік і звітність	Високі часові витрати на підготовку звітів, неузгоджені дані	Автоматизація звітності, достовірність та оперативність фінансових показників
Контроль витрат	Обмежена прозорість витрат, складність аналізу	Деталізований контроль витрат, аналітика по центрах витрат
Управління персоналом	Ручне ведення табелів, складності в розрахунках ЗП	Автоматизація кадрового обліку та нарахування ЗП, зменшення помилок
Прийняття управлінських рішень	Розрізнені джерела інформації, затримки в отриманні даних	Оперативний доступ до аналітичних звітів, швидке ухвалення обґрунтованих рішень

Джерело: результати проведених досліджень автора

Завдяки автоматизації виробництва, обліку, збуту та управління персоналом зростає ефективність роботи підприємства, зменшуються втрати та помилки. Значно покращується якість управлінських рішень за рахунок своєчасного доступу до достовірної аналітичної інформації. ERP-система сприяє зниженню витрат, оптимізації ресурсів та підвищенню прибутковості. У результаті, підприємство отримує конкурентну перевагу та посилює свої позиції на ринку.

Оцінка економічної ефективності інвестування коштів у впровадження ERP-системи «BAS ERP» на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» передбачає аналіз витрат на реалізацію проекту, очікуваних вигід та розрахунок

основних фінансово-економічних показників. У табл. 2.21 подано результати проведених розрахунків економічної ефективності інвестування коштів у впровадження ERP-системи «BAS ERP» на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Таблиця 2.21

Розрахункові показники оцінки економічної ефективності інвестування коштів у впровадження ERP-системи «BAS ERP» на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Показник	Значення
Інвестиції у впровадження ERP-системи, тис. грн	950
Річне зниження витрат завдяки автоматизації, тис. грн	420
Річне збільшення доходу (через підвищення продуктивності та контроль), тис. грн	280
Сумарний економічний ефект (вигода за рік), тис. грн	700
Період окупності (PP), років	$950 / 700 \approx 1,36$
Рентабельність інвестицій (ROI), %	$(700 / 950) \times 100\% = 73,68\%$
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн (при ставці дисконту 10%)	$\approx 346,29$

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що інвестування у впровадження ERP-системи «BAS ERP» є економічно доцільним, адже проєкт окупається менш ніж за півтора року, має високу рентабельність (понад 70%) та позитивне значення чистої приведеної вартості. Це свідчить про значний потенціал підвищення ефективності операційної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за рахунок цифрової трансформації управління.

Висновки до розділу 2

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

1. Визначено, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» - підприємство харчової промисловості України, зайняте у сфері виробництва та збуту продукції броварства, яке було засновано ще у далекому 1861 році. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» сьогодні є сучасним підприємством з оновленим обладнанням та впізнаваним брендом, що забезпечує стабільні обсяги виробництва і продажів. Завод має сильні позиції на внутрішньому ринку завдяки високій якості продукції та ефективній системі управління.

2. Аналіз показав, що чистий дохід ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» зріс на 33,24%, що вказує на зростання обсягів реалізації продукції або підвищення її вартості. Валовий прибуток збільшився майже вдвічі (+81,92%), що свідчить про покращення ефективності виробничої діяльності та зниження собівартості продукції. Однак темпи зростання чистого прибутку є дещо нижчими (+63,71%), що може свідчити про підвищення адміністративних або інших витрат.

3. Встановлено, що операційна діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є основним видом господарської активності підприємства, що забезпечує формування його основного прибутку. Основу операційної діяльності становить виробництво та реалізація пивної продукції, що є ключовим джерелом чистого доходу. Операційна діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» охоплює повний цикл від закупівлі сировини до реалізації готової продукції.

4. Обґрунтовано, що система управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» - це сукупність організаційних, технологічних та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування усіх ключових процесів

виробництва та реалізації продукції. Вона охоплює планування, організацію, контроль і аналіз таких аспектів, як закупівля сировини, виробництво пива, управління витратами, логістика, збут, контроль якості та фінансові розрахунки.

5. Узагальнено, що упродовж 2022–2024 років система управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» продемонструвала позитивну динаміку. Підприємству вдалося суттєво наростити обсяги виробництва та доходи, що свідчить про ефективну організацію виробничих процесів та стабільне позиціонування на ринку. Зростання прибутку від операційної діяльності та підвищення валової рентабельності підтверджують ефективність управлінських рішень у сфері витрат. Водночас зниження показників рентабельності у 2024 році порівняно з 2023 роком вказує на певні ризики, пов'язані з підвищенням собівартості чи зменшенням маржинального прибутку.

6. Встановлено, що у сучасних умовах цифрової трансформації економіки ефективне управління операційною діяльністю підприємства потребує впровадження сучасних інформаційних технологій. Для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» актуальним є впровадження ERP-системи, яка забезпечить комплексну автоматизацію облікових, планових та контрольних функцій. Вважаємо, що ERP-система «BAS ERP» є ефективним інструментом для комплексної автоматизації управління операційною діяльністю на підприємстві.

7. Доведено, що інвестування у впровадження ERP-системи «BAS ERP» є економічно доцільним, адже проєкт окупається менш ніж за півтора року, має високу рентабельність (понад 70%) та позитивне значення чистої приведеної вартості. Це свідчить про значний потенціал підвищення ефективності операційної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за рахунок цифрової трансформації управління.

ВИСНОВКИ

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

1. Встановлено, що операційна діяльність є ключовим напрямом функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме вона забезпечує виробництво продукції та надання послуг, що є основою для отримання доходу. Поняття операційної діяльності охоплює всі види діяльності, пов'язані з основним призначенням підприємства, і виключає інвестиційну та фінансову діяльність. Значення операційної діяльності полягає в її здатності забезпечувати безперервність виробничих процесів, ефективне використання ресурсів і задоволення потреб ринку.

2. Узагальнено, що система управління операційною діяльністю підприємства - це сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, які забезпечують планування, координацію, контроль та оптимізацію всіх видів діяльності, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг). Вона спрямована на ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

3. Обґрунтовано, що сучасні інструменти управління операційною діяльністю підприємства є ключовими засобами забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності. Вони сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню продуктивності та якості управлінських рішень. Використання цифрових технологій, аналітичних підходів і систем автоматизації дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку та внутрішнього середовища. Інтеграція інструментів, таких як ERP, CRM, Lean-практики та BSC, формує цілісну систему управління операціями.

4. Узагальнено, що оцінка ефективності управління операційною діяльністю - це процес системного аналізу та вимірювання результативності й раціональності використання ресурсів підприємства в межах основної

діяльності з метою досягнення поставлених цілей. Вона охоплює оцінювання фінансових, виробничих, організаційних і якісних показників, що відображають рівень досягнення запланованих результатів. Цей процес дозволяє виявити проблемні зони, визначити резерви підвищення ефективності, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення для вдосконалення операційної діяльності підприємства.

5. Визначено, що комплексний підхід до оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства стає важливою умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Він дозволяє всебічно проаналізувати фінансові, виробничі та управлінські аспекти діяльності, виявити внутрішні резерви підвищення результативності. Залучення різних методів і аналітичних інструментів забезпечує об'єктивність оцінки та врахування впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Такий підхід сприяє вчасному виявленню проблем і формуванню ефективних стратегій їх подолання.

6. Визначено, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» - підприємство харчової промисловості України, зайняте у сфері виробництва та збуту продукції броварства, яке було засновано ще у далекому 1861 році. ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» сьогодні є сучасним підприємством з оновленим обладнанням та впізнаваним брендом, що забезпечує стабільні обсяги виробництва і продажів. Завод має сильні позиції на внутрішньому ринку завдяки високій якості продукції та ефективній системі управління.

7. Встановлено, що операційна діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є основним видом господарської активності підприємства, що забезпечує формування його основного прибутку. Основу операційної діяльності становить виробництво та реалізація пивної продукції, що є ключовим джерелом чистого доходу. Операційна діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» охоплює повний цикл від закупівлі сировини до реалізації готової продукції.

8. Обґрунтовано, що система управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» - це сукупність

організаційних, технологічних та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування усіх ключових процесів виробництва та реалізації продукції. Вона охоплює планування, організацію, контроль і аналіз таких аспектів, як закупівля сировини, виробництво пива, управління витратами, логістика, збут, контроль якості та фінансові розрахунки.

9. Узагальнено, що упродовж 2022–2024 років система управління операційною діяльністю ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» продемонструвала позитивну динаміку. Підприємству вдалося суттєво наростити обсяги виробництва та доходи, що свідчить про ефективну організацію виробничих процесів та стабільне позиціонування на ринку. Зростання прибутку від операційної діяльності та підвищення валової рентабельності підтверджують ефективність управлінських рішень у сфері витрат. Водночас зниження показників рентабельності у 2024 році порівняно з 2023 роком вказує на певні ризики, пов'язані з підвищенням собівартості чи зменшенням маржинального прибутку.

10. Встановлено, що у сучасних умовах цифрової трансформації економіки ефективне управління операційною діяльністю підприємства потребує впровадження сучасних інформаційних технологій. Для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» актуальним є впровадження ERP-системи, яка забезпечить комплексну автоматизацію облікових, планових та контрольних функцій. Вважаємо, що ERP-система «BAS ERP» є ефективним інструментом для комплексної автоматизації управління операційною діяльністю.

11. Доведено, що інвестування у впровадження ERP-системи «BAS ERP» є економічно доцільним, адже проєкт окупається менш ніж за півтора року, має високу рентабельність (понад 70%) та позитивне значення чистої приведеної вартості. Це свідчить про значний потенціал підвищення ефективності операційної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за рахунок цифрової трансформації управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9739>
2. Архіпов Н.М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2019. 20 с.
3. Афанасьєв І.С., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища. Вісник ХДУ: Серія Економічні науки. 2018. Том 3. № 30. С. 70-73.
4. Бай С.І. Операційний менеджмент. навч.посіб. / С.І. Бай, І.В. Іванова Н.В. Микитенко Київ: КНТЕУ, 2004. 188 с.
5. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879>
6. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.
7. Бикова М.В., Глушко А.Д. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства як основи його фінансової стабільності. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 111–113.
8. Білявський В.М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Серія «Економічні науки»). 2013. № 4(60). URL: <http://journals.urau.ua/visdonnuec/article/view/21096>

9. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
10. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: А.С.К., 2005. 400 с.
11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. КИЇВ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
12. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121>
13. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2015. 525 с.
14. Гаврилко Т.О., Лабунський Д.О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2020. № 26. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/464/452>
15. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
16. Гарібова А. Е., Волошенко О. О. Управлінські рішення, як інструмент забезпечення результативності організації. 2016. С. 77.
17. Глушко А.Д., Бикова М.В. Управління ефективністю операційною діяльністю підприємства в аспекті забезпечення фінансово-економічної безпеки. Економічний простір. 2023. №184. С. 143-147.
18. Глушко А.Д., Пиріг Я.М. Оптимізація заборгованості підприємства критичної інфраструктури в аспекті зміцнення фінансово-економічної безпеки. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 1 (314). С. 47–54.
19. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
20. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навч. посібник. Київ: Видавництво КНЕУ, 2005. 347 с.
21. Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в

агропродовольчому комплексі України. Економіка АПК. 2015. № 6. С. 87-93.

22. Дмитренко А.І. Діагностика прибутковості підприємства за нормативною бухгалтерською звітністю. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2018. № 2. С. 26–33.

23. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 19.07.2022 р. № 2435-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2435-20#Text>

24. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» від 03.03.2022 р. № 2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>

25. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. Економіка АПК. 2016. № 4. С. 13-15.

26. Капліна А. І. Управлінські рішення як інструмент управління організацією. Ефективна економіка. 2023. № 5. С. 1-9.

27. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ», 2019. № 50 (1023). С. 67-75.

28. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 200 с.

29. Коваленко Д.І., Легка А.О. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. International Scientific Journal. 2015. № 8. С. 118–122.

30. Кодекс законів про працю України (КЗпП) № 322-VIII від 10.12.71 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

31. Козловський В.О, Білоконний П.Г. Основи організації виробничого процесу: навч. посіб. КИЇВ: УМК ВО, 2020. 172 с.

32. Комплексна автоматизація BAS ERP – CONTO. URL: <https://www.conto.com.ua/products/bas-erp/>

33. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
34. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10301>
35. Литвинець Л. Ф. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Київ. : НУХТ, 2019. 107 с.
36. Лівінський А. І. Напрями удосконалення системи стратегічного й оперативного планування реноваційного розвитку підприємств тваринництва. Агросвіт. 2018. № 14. С. 21-26.
37. Лісовал В.П., Старосельський М.І. Операційний менеджмент: конспект лекцій. КИЇВ: НАУ, 2021. 61 с.
38. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9740>
39. Масленніков Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства : монографія. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 316 с.
40. Микитенко Н.В. Вдосконалення операційного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02. Київ, 2002. 21 с.
41. Михайловська О. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ. : Кондор, 2008. 550 с.
42. Мішустіна Т.С., Пробко І.Б. Шляхи вдосконалення системи управління операційною діяльністю торговельного підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2017. № 1 (22). С. 60–69.
43. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. КИЇВ : “Центр навчальної літератури”, 2004. 366 с.
44. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні

вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

45. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 88–92.

46. Огляд існуючих ERP систем в Україні. URL: <https://a4.com.ua/populyarni-erp-sistemi-v-ukraini/>

47. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самот. вивчення дисципліни. КИЇВ: КНЕУ, 2010. 236 с.

48. Операційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. В.І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2008. 664 с.

49. Офіційний сайт компанії ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». URL: <https://berdpivo.com.ua/history/>

50. Офіційний сайт розробників системи BAS ERP. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/>

51. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10010>

52. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. Агросвіт. 2022. № 4. С. 64–67.

53. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: підручник. Львів: Магнолія плюс, 2005. 400 с.

54. Пенська І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf

55. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент. Львів: ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ+», 2001 190 с.

56. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
57. Правдюк Н.Л. Рентабельність операційної діяльності: обліково-аналітичний аспект. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 12. С. 124–141.
58. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
59. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
60. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
61. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 року № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
62. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків: Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва, 2013. 274 с.
63. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2012. № 30. С. 136–143.
64. Ситник Г.В., Архіпов Н.М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2018. № 1 (35). С. 223–230.
65. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9869>
66. Соснін О. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. КІЇВ: Видавництво Європейського університету, 2001. 148 с.
67. Сотник І. Операційний менеджмент: навч. посібник. Суми: Видавництво СумДУ, 2014. 165 с.
68. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності аграрного

підприємства: навчальний посібник. КИЇВ: «Каравела», 2003. 432 с.

69. Трут О.О., Миколайчук І.П. Ефективність операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства та методологія її вимірювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 3 (88). С. 26–32.

70. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 38. С. 361–366.

71. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

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

73. Чорний Г.М., Ларіна Я.С., Міщенко І.А. Аспекти управлінської діяльності в теорії аграрного менеджменту Економіка АПК. 2016. № 3 С. 80-86.

74. Швець Ю.О. Теоретико-прикладні засади оцінки ефективності операційної діяльності підприємств машинобудування та способи її покращення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського : науковий журнал. Серія: Економіка і управління. Т 30 (69). № 6. Ч. 1. С. 76–81.

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

76. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент: практикум: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Чернівці : Книги-XXI, 2011. 375 с.

77. Штангрет А.М., Шляхенко В.В. Теоретико-методологічні аспекти розвитку кризи на промислових підприємствах. Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2016. Вип. 220. Том І. С. 71–80.

78. Юрій Е.О., Гросу К.В. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи: інструменти та моделі. Молодий вчений. 2016. № 12.1(40). С. 1018–1022.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

за 2022-2024 роки

Дата звіту 26.01.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Длугаш Юрій Едуардович](#)
 КАТОТТГ UA18020030010047029
 Кількість працівників 150

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 року

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 381.00	505.00
Основні засоби	1010	91 610.00	104 193.00
первісна вартість	1011	162 276.00	192 816.00
знос	1012	70 666.00	88 623.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	219.00	219.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	96 210.00	104 917.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	32 671.00	50 193.00
Виробничі запаси	1101	28 755.00	45 045.00
Незавершене виробництво	1102	3 234.00	4 805.00
Готова продукція	1103	682.00	343.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	26 248.00	18 596.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	190.00	903.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 000.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 976.00	12 296.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	15 976.00	12 296.00
Витрати майбутніх періодів	1170	255.00	250.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	78 340.00	82 238.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	174 550.00	187 155.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 697.00	1 697.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 023.00	1 053.00
Додатковий капітал	1410	5 063.00	5 063.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	3 701.00	4 693.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	150 037.00	167 224.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	161 521.00	179 730.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	6 193.00	1 680.00
розрахунками з бюджетом	1620	4 208.00	3 454.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4.00	629.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	198.00
розрахунками з оплати праці	1630	631.00	909.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	667.00	969.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 330.00	215.00
Усього за розділом III	1695	13 029.00	7 425.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	174 550.00	187 155.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	184 629.00	142 962.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	143 717.00	104 841.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	40 912.00	38 121.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	838.00	1 008.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	16 950.00	18 370.00
Витрати на збут	2150	608.00	533.00
Інші операційні витрати	2180	2 022.00	5 005.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	22 170.00	15 221.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	22 170.00	15 221.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 991.00	-2 740.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 179.00	12 481.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 179.00	12 481.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	107 324.00	74 629.00
Витрати на оплату праці	2505	28 424.00	26 353.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 964.00	5 398.00
Амортизація	2515	19 563.00	17 364.00
Інші операційні витрати	2520	2 022.00	5 005.00
Разом	2550	163 297.00	128 749.00

Дата звіту 31.01.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Длугаш Юрій Едуардович](#)
 КАТОТТГ UA18020030010047029
 Кількість працівників 154

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 року

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	505.00	23 085.00
Основні засоби	1010	104 193.00	96 883.00
первісна вартість	1011	192 816.00	204 916.00
знос	1012	88 623.00	108 033.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	219.00	219.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	104 917.00	120 187.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	50 193.00	53 825.00
Виробничі запаси	1101	45 045.00	49 370.00
Незавершене виробництво	1102	4 805.00	4 294.00
Готова продукція	1103	343.00	161.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18 596.00	15 034.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за	1130	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
виданими авансами			
з бюджетом	1135	903.00	340.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	12 296.00	31 348.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	12 296.00	31 348.00
Витрати майбутніх періодів	1170	250.00	250.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	82 238.00	100 797.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	187 155.00	220 984.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 697.00	1 697.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 053.00	1 054.00
Додатковий капітал	1410	5 063.00	5 063.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	4 693.00	6 383.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	167 224.00	197 834.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	179 730.00	212 031.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 680.00	1 560.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 454.00	3 792.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	629.00	868.00
розрахунками зі страхування	1625	198.00	97.00
розрахунками з оплати праці	1630	909.00	1 063.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	969.00	1 913.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	215.00	528.00
Усього за розділом III	1695	7 425.00	8 953.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними			
активами, утримуваними для продажу, та групами			
вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного			
фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	187 155.00	220 984.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	224 730.00	184 629.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестрахування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	155 568.00	143 717.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	69 162.00	40 912.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	21 640.00	838.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	28 158.00	16 950.00
Витрати на збут	2150	929.00	608.00
Інші операційні витрати	2180	1 426.00	2 022.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	60 289.00	22 170.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	4.00	0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші витрати	2270	19 074.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	41 219.00	22 170.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 419.00	-3 991.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	33 800.00	18 179.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	33 800.00	18 179.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	134 595.00	107 324.00
Витрати на оплату праці	2505	40 027.00	28 424.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 193.00	5 964.00
Амортизація	2515	20 914.00	19 563.00
Інші операційні витрати	2520	1 426.00	2 022.00
Разом	2550	205 155.00	163 297.00

Дата звіту 28.01.2025
 Період 2024 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Длугаш Юрій Едуардович](#)
 КАТОТТГ UA18020030010047029
 Кількість працівників 136

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2024 року

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	23 085.00	33 172.00
Основні засоби	1010	96 883.00	106 301.00
первісна вартість	1011	204 916.00	231 537.00
знос	1012	108 033.00	125 236.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	219.00	219.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	120 187.00	139 692.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	53 825.00	53 391.00
Виробничі запаси	1101	49 370.00	47 315.00
Незавершене виробництво	1102	4 294.00	5 488.00
Готова продукція	1103	161.00	588.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 034.00	40 600.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за	1130	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
виданими авансами			
з бюджетом	1135	340.00	26.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	1 729.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 348.00	16 613.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	31 348.00	16 613.00
Витрати майбутніх періодів	1170	250.00	250.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	100 797.00	112 609.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	220 984.00	252 301.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 697.00	1 697.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 054.00	1 054.00
Додатковий капітал	1410	5 063.00	5 063.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 383.00	7 871.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	197 834.00	222 007.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	212 031.00	237 692.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	1 560.00	3 889.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 792.00	4 866.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	868.00	536.00
розрахунками зі страхування	1625	97.00	108.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 063.00	1 215.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 913.00	2 369.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	528.00	2 162.00
Усього за розділом III	1695	8 953.00	14 609.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	220 984.00	252 301.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	246 004.00	224 730.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	171 575.00	155 568.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	74 429.00	69 162.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	2 421.00	21 640.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	36 828.00	28 158.00
Витрати на збут	2150	802.00	929.00
Інші операційні витрати	2180	3 779.00	1 426.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	35 441.00	60 289.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	11 407.00	4.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші витрати	2270	10 554.00	19 074.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	36 294.00	41 219.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 533.00	-7 419.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	29 761.00	33 800.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	29 761.00	33 800.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	146 258.00	134 595.00
Витрати на оплату праці	2505	44 033.00	40 027.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 835.00	8 193.00
Амортизація	2515	20 633.00	20 914.00
Інші операційні витрати	2520	3 779.00	1 426.00
Разом	2550	223 538.00	205 155.00