

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОЛІЙНИК СТАНІСЛАВ ОЛЕГОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор

_____ О.А. Дороніна
«___» _____ 2022 р.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Томчук О.В., професор кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Олійник С.О. Оцінка ефективності управління організацією.
Спеціальність 073 «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022.

У роботі досліджено теоретичні основи та підходи до оцінки ефективності управління організацією. Надано загальну характеристику ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Проаналізовано економіко-фінансовий стан підприємства. Досліджено ефективність управління ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». Запропоновано метод підвищення ефективності управління організацією шляхом впровадження програмного забезпечення «BAS ERP».

Ключові слова: ефективність управління, система управління організацією, оцінка ефективності, планування ресурсів підприємства, менеджмент.

46 с., 10 табл., 3 рис., 3 дод., 36 джерел.

ABSTRACT

Oliynyk S. Evaluation of the effectiveness of organizational management.
Specialty 073 «Management», Vasyl Stus Donetsk National University, 2022.

The paper investigates the theoretical foundations and approaches to assessing the effectiveness of organizational management. The general characteristics of PJSC «Vinnytsia Oil and Fat Plant» are given. The economic and financial condition of the enterprise is analyzed. The efficiency of management of PJSC «Vinnytsia Oil and Fat Plant» is investigated. The method of increase of efficiency of management of the organization by introduction of the BAS ERP software is offered.

Keywords: management efficiency, organization management system, efficiency assessment, enterprise resource planning, management.

46 pp., 10 tables, 3 figures, 3 appendices, 36 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	6
1.1 Сутність та теоретичні основи формування системи управління підприємством.....	6
1.2 Підходи до визначення і оцінки ефективності управління організацією	9
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	14
2.1 Загальна характеристика та основні види діяльності підприємства	14
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства	16
2.3 Дослідження ефективності управління підприємством.....	20
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»	25
3.1 Рекомендації щодо покращення ефективності управління організацією	25
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	28
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	35
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми. Наразі економіка України перебуває в умовах невизначеності. Це вимагає від управління підприємств перегляду підходів до управління, самої системи управління. Адже, для того, щоб витримувати умови невизначеності, успішно працювати на ринку і при цьому бути рентабельним, будь-яке підприємство має приділяти значну увагу впровадженню та використанню ефективних систем управління. Варто зазначити, що успішна робота підприємства можлива лише у тому випадку, якщо використання систем управління буде запроваджено на всіх рівнях. Це дозволить оптимізувати управлінські процеси, збільшити швидкість обміну інформацією, досягти успіхів.

Ефективність управління підприємством – специфічне поняття, зміст якого впливає із суті економічної категорії «ефективність» підприємства, під якою традиційно розуміється результативність виробничо-господарську діяльність підприємства, рівень використання всіх його ресурсів, визначається співвідношенням результатів діяльності та витрачених з їхньої досягнення ресурсів.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є дослідження особливостей ефективності управління ПрАТ «Вінницький ОЖК» і надання рекомендації щодо його покращення.

Завдання дослідження:

- вивчити сутність та теоретичні основи формування системи управління підприємством;
- дослідити підходи до визначення і оцінки ефективності управління організацією;
- надати характеристику діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- проаналізувати особливості фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- дослідити ефективність управління ПрАТ «Вінницький ОЖК»;

- надати рекомендації покращення ефективності управління ПрАТ «Вінницький ОЖК»;
- провести розрахунки запропонованих рекомендацій.

Об’єктом дослідження є оцінка ефективності управління організацією.

Предметом дослідження бакалаврської роботи є ефективність управління діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» та шляхи її вдосконалення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розрахунку позитивного ефекту від впровадження у діяльність ПрАТ «Вінницький ОЖК» програмного забезпечення «BAS ERP».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію в рамках XXII Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (18 квітня 2022 р., м. Вінниця, Україна).

Структура бакалаврської роботи. Робота складається з 46 сторінок, 11 таблиць, 3 рисунків, 3 додатків, списку використаних джерел з 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність та теоретичні основи формування системи управління підприємством

Управління – це цілеспрямований постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта та/або суб'єктів (зокрема і себе) за продуманим планом. Це діяльність із приведення об'єктивного процесу до суб'єктивно обраної мети. В основі будь-якого управління обов'язково лежить доцільність.

Щодо кількісного складу функцій управління у вчених немає єдиної думки.

Наприклад, визначаючи поняття «управління», французький засновник адміністративної (класичної) школи управління А. Файоль називає шість функцій (операцій) [35].

- технічні (виробництво, виготовлення та обробка);
- комерційні (купівля, продаж та обмін);
- фінансові операції (залучення коштів та розпорядження ними);
- страхові (страхування та охорона майна та осіб);
- облікові (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика тощо);
- адміністративні (прогнозування, організація, розпорядництво, координування та контроль).

Необхідно дати визначення системи управління підприємством, щоб зрозуміти основу для проектування та дослідження системи управління.

Видатний науковець Стенлі Янг систему управління визначав як підсистему підприємства, складовими частинами є групи взаємодіючих людей, при цьому функції системи управління є сприйняттям входів підприємства (певних проблем) та виходів (виконання комплексу дій, процесів, результатом

яких будуть певні рішення), при цьому повинні збільшуватися доходи внаслідок оптимізації взаємозв'язку всіх входів та виходів від діяльності всього підприємства [36].

У таблиці 1.1 наведено трактування терміну «система управління» різними вітчизняними авторами.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «система управління» вітчизняними авторами

№ з/п	Суть трактування поняття	Автор
1	Процедури обґрунтування взаємозалежних рішень і дій, узгоджених за цілями, завданнями, строками, ресурсами, результатами, для забезпечення ефективності, безпеки за наявності ризиків невизначеностей зовнішніх впливів [7]	М.З. Згуровський, Н.Д. Панкратова
2	«Організаційні стосунки між суб'єктом і об'єктом управління» [10]	Н.Г. Калюжна
3	«Сукупність напрямів управління (маркетинг, фінанси, управління персоналом і т. д.) або функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль)» [15]	С.Л. Пакулін
4	Являє собою концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних частин – компонентів: наукових знань і практичних навичок щодо керування різними об'єктами для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб за оптимального використання ресурсів [30]	А.О. Устенко
5	«Сукупність взаємозалежних елементів, що передбачає поетапний опис кожного кроку того чи іншого процесу, приведення його у відповідність до діючих норм та постійний контроль можливих відхилень від цих норм» [11]	Коваленко Н. В.
6	«принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання» [8]	Іванілов О.С.

Система управління підприємством включає сукупність всіх служб організації, всіх підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування.

До складу системи управління підприємством можна віднести директорів, менеджерів та інформаційні підрозділи, що забезпечують роботу головної ланки управління підприємством. Цей елемент системи управління підприємством найчастіше називають адміністративно-управлінським

апаратом. Вхідним впливом та кінцевим продуктом керуючої частини є інформація. Керуюча ланка – необхідний елемент будь-якої організації. На цьому рівні приймаються управлінські рішення як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення поставленої мети. Управлінське рішення приймається з метою подолання виниклої проблеми, яка є не що інше, як реальна суперечність, що вимагає свого вирішення. Слід зауважити, що управлінське рішення – це результат колективної творчої праці. Навіть коли керівник самотійно приймає рішення, то колективний інтелект у явній чи неявній формі впливає на процес розробки індивідуального управлінського рішення [10].

Підсистема управління - це різні виробничі та функціональні підрозділи, зайняті забезпеченням виробничого процесу. Те, що надходить на вхід керованої частини, і те, що є її виходом, залежить від типу організації. Виходом є інформація з управління фінансовими потоками та коштами. У багатьох випадках банк здійснює виплату готівки [30].

Важливим моментом є те, що підсистема, що управляє (система управління) є частиною підприємства, що здійснює вплив на все підприємство в цілому.

Основний зміст системи управління підприємством представлено на рис.

1.1.



Рисунок 1.1 – Структура системи управління

Механізм управління складається з таких елементів [12]:

- принципи управління;

- функцій управління;
- методи управління;
- стилю управління.

Механізм управління набуває форми організації управління, яка складається з:

- організаційної структури управління;
- управлінського персоналу;
- підсистем, що забезпечують (інформаційного, технічного, обчислювального).

Оскільки система управління - це складна система, то необхідно говорити про її динаміку, яка виражається у:

- процесі управління;
- процесі прийняття управлінських рішень;
- управлінські інновації.

Таким чином, у сучасній економіці система управління підприємством – це універсальна технологія розподілу функцій, що здійснює інтеграцію діяльності окремих суб'єктів для вирішення певних завдань. Організаційний механізм забезпечує комплексне використання методів управління, має специфічну структуру, сприяє раціональному поділу праці та є основою планування та розподілу робіт із встановленням відповідності між організаційною структурою та переліком конкретних завдань.

1.2. Підходи до визначення і оцінки ефективності управління організацією

Ефективність в системі управління підприємством не може розглядатися без якісних та кількісних показників діяльності як організації загалом, так і кожного з відділів. Оцінка ефективності проводиться з урахуванням наукових методів. Вони надають організації такі принципи роботи, які можуть забезпечити оптимальну схему використання матеріально-технічних, фінансових, людських ресурсів. Оцінка ефективності в менеджменті спирається

на принципи порівняльного аналізу того, що було досягнуто, з показниками витрат. Крім того, порівнюються реальні показники зі стратегічними та тактичними цілями.

Від того, наскільки широкий спектр факторів взято під час аналізу ефективності, залежить якість управління організацією. Він має бути досить широким, при цьому керівництво організації саме визначає, які фактори є найбільш пріоритетними в роботі. Важливо аналізувати те, наскільки можливості організації відповідають її потребам у процесі досягнення цілей чи потреб для вирішення якогось конкретного завдання в певних умовах. Якщо при визначенні цілей межі економічних та тимчасових показників завищені та сильно відрізняються від реальності, то жоден науковий інструментарій та хороша організація діяльності не зможуть забезпечити досягнення таких показників. Важливо співвідносити показники із реальністю.

Кожна організація сама виділяє собі найважливіші показники, якими відбувається оцінка ефективності. Але економічні показники у багатьох ситуаціях однакові. Тут враховують використання матеріальних ресурсів, фондів, оборотних засобів, інвестицій, показники діяльності персоналу, а також розраховується загальний показник, який відображає ефективність організації загалом [19].

1) Використання матеріальних ресурсів. Зниження кількості матеріальних ресурсів на випуск партії продукції важливе в багатьох галузях, де витрати на матеріал складають більше половини витрат на загальне виробництво продукції (наприклад, у промисловому виробництві, будівництві). Забезпечення ефективного використання ресурсів досягається за допомогою впровадження ресурсозберігаючих технологій, заміною матеріалів.

2) Використання основних виробничих фондів (засоби праці, що у виробництві: будівлі, устаткування, машини, верстати, транспорт тощо.). Тут важливо підвищувати коефіцієнт змінності роботи підприємства, скорочувати втрати робочого дня устаткування.

3) Використання капітальних вкладень. Оптимальний термін їхньої окупності не повинен перевищувати двох років.

4) Ефективність діяльності персоналу. Цей показник визначається рядом елементів: технічне оснащення виробництва, рівень кваліфікації працівників, якості матеріальних ресурсів, кількість матеріальних ресурсів, система заохочень та покарань в організації.

5) Динамічний показник ефективності. Динаміку ефективності розглядають, порівнюючи економічні показники за два чи кілька періодів діяльності організації. Так можна побачити відносні зміни ефективності менеджменту. Усі показники, окрім динамічного показника ефективності – статичні. Достовірність даних збільшується, враховуючи динаміку ефективності менеджменту.

Багато економічних показників, такі як матеріаломісткість, віддача від фондів, окупність вкладень капіталу, характеризують економічну ефективність використання окремих ресурсів. При цьому у будь-якій організації необхідно прораховувати загальний показник, що дозволяє оцінити ефективність роботи організації загалом. Найчастіше таким показником стає рентабельність, одержувана як ставлення прибутку до витрат. Рентабельність характеризує роботу організації з погляду якості.

До показників ефективності управління організації відносять [23]:

1) показники, що характеризують кінцеві результати діяльності організації (загальні результативні показники):

- обсяги виробництва та реалізації продукції,
- прибуток
- рентабельність
- показники ефективності використання окремих видів ресурсів:
 - фондівіддача,
 - матеріаловіддача,
 - продуктивність праці.

2) показники ефективності власне управлінської діяльності (суб'єкта управління):

- кількісні:
 - отримано продукції на 1 працівника управління
 - прибуток на 1 працівника управління
 - прибуток на 1 грн. витрат на управління
 - економія витрат (фінансових та трудових) на управління.
- якісні:
 - підвищення науково-технічного рівня управління,
 - зростання кваліфікації менеджерів,
 - зростання рівня обґрунтованості прийнятих рішень;
 - задоволеність працею,
 - завоювання суспільної довіри та підвищення іміджу організації та ін.

Схематично підходи до оцінки ефективності управління зображено на рисунку 1.2.

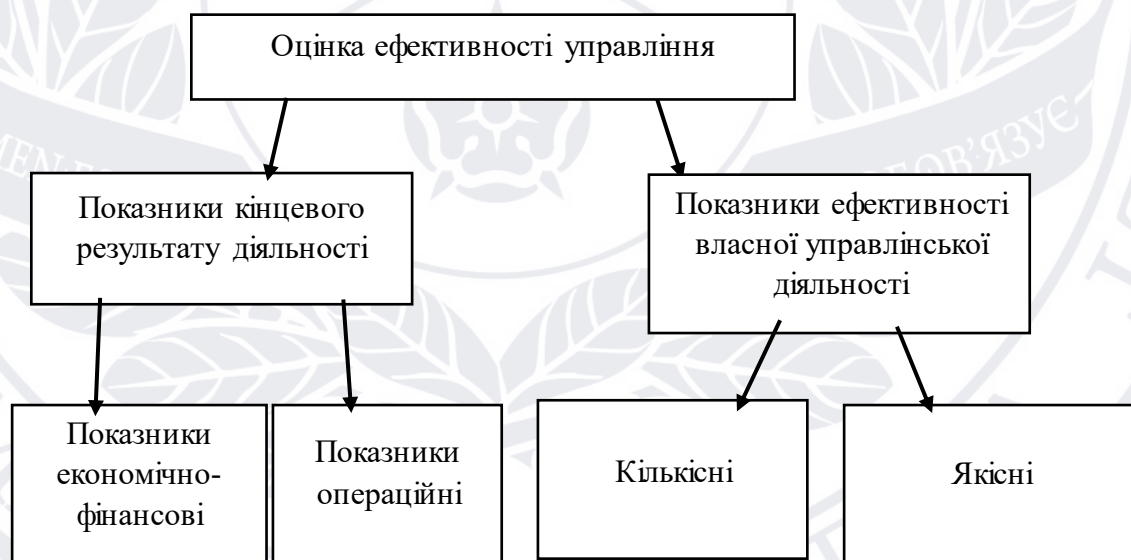


Рисунок 1.2 – Підходи до оцінки ефективності управління

Ще одним узагальнюючим показником може бути продуктивність праці, яку одержують ставленням витрат до суми доходів від реалізації продукції.

Ефективність управління можна розрахувати за такою формулою [31]:

$$E_y = E/Z, \quad (1.1)$$

де: E_y - ефективність управління;

E – ефект (загальний чи економічний);

Z – витрати.

Кожному цьому варіанту ефективності управління відповідає встановлене значення критерію ефективності, і завдання управління полягає в тому, щоб знайти такий варіант управління, при якому відповідний критерій набуває кращого значення.

Використовуючи показники ефективності можна діагностувати систему управління, попередити відхилення, що виникають, визначити причини неефективного управління, коригувати подальшу роботу органів управління. Крім цього, можна створити систему мотивації працівників підприємства, поставити оплату їхньої роботи у певну залежність від ефективності діяльності.

Діяльність будь-якої організації вимагає ефективного управління, зокрема: ефективною системою управління, без якої неможливий розвиток, а також функціонування підприємств.

Підсумовуючи вищесказане необхідно зазначити, що оцінка ефективності управління вважається порівняно складною, внаслідок цього є значна кількість критеріїв та методів даної оцінки, які враховують різноманітні фактори, що впливають на ефективність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика та основні види діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» є одним з найбільших і найпотужніших підприємств з переробки олійних культур і виробництва рослинних олій та жирів в Україні, одним з найбільших бюджетоутворюючих підприємств Вінниці [22].

ПрАТ «Вінницький ОЖК» засноване 12 березня 1996 р. шляхом зміни форми власності підприємства «Вінницький олійножировий комбінат» та перетворення суб'єкта орендного підприємства відповідно до рішення засновників у акціонерне товариство відкритого типу ВАТ «Вінницький олійножировий комбінат». В 2017 р. підприємство зареєстроване як Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат».

Наразі ПрАТ «Вінницький ОЖК» входить до складу промислової групи «Віойл», яка об'єднує переробні потужності та елеватори.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» виробляє [22]:

- олії (соняшникову, ріпакову, соєву) нерафіновані та рафіновані дезодоровані, шрот;
- жири для кондитерської, хлібопекарної промисловості та кулінарії, замітники молочного жиру, шортенінги, замітники какао-масла, саломаси нерафіновані та рафіновані дезодоровані;
- маргарини.

Організаційна структура комбінату побудована по функціональному типу, виходячи з цілей і задач діяльності комбінату і необхідних для виконання цих цілей підрозділів. В організаційній структурі показані структурні підрозділи і зв'язки між ними. Організаційну структуру затверджує і очолює Голова Правління. На комбінаті діє 45 підрозділів із них 5 підрозділів основні:

олійно-екстракційний завод; олійно-екстракційний завод №2; гідрогенізаційний завод; цех фасування продукції, дільниця гранулювання лушпиння. На рисунку нижче більш детально розглянуто структуру ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат».

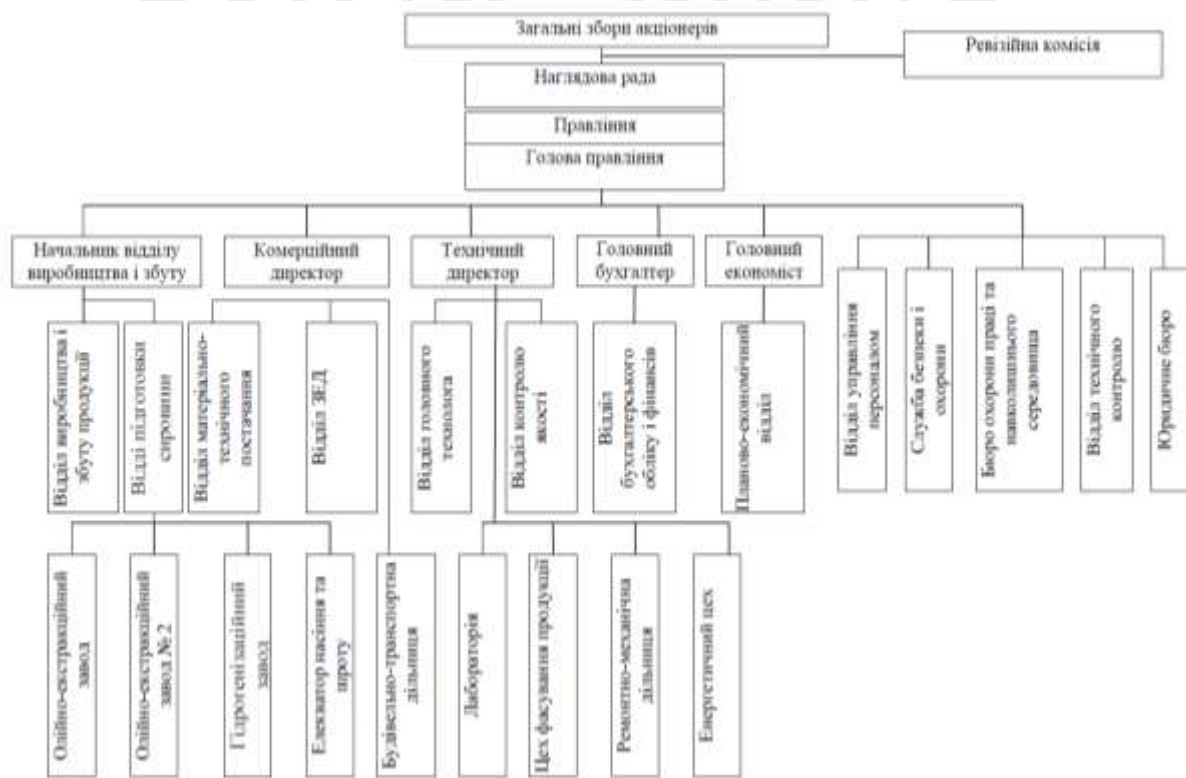


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат»

Таким чином, у структурі ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» можна виділити:

- олійноекстракційний завод з переробки насіння олійних культур;
- олійноекстракційний завод № 2 з переробки насіння олійних культур;
- гідрогенізаційний завод;
- цех фасування продукції;
- дільниця гранулювання лушпиння потужністю 250 тонн на добу;
- елеватор насіння місткістю 24000 тонн насіння соняшнику;
- елеватор шроту місткістю 4000 тонн;

резервуари для зберігання олії об'ємом 12505 м³;
котельня загальною потужністю 35 тонн пари на годину.
інші допоміжні та обслуговуючі підрозділи.

Як вже зазначалося, на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат» діє лінійна структура управління. Основою такого функціоналу виступає вертикальна підпорядкованість в управлінні.

Пріоритетом діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» є випуск продукції, яка конкурентоспроможна та відповідає сучасним вимогам якості та безпеки. ПрАТ «Вінницький ОЖК» виробляє широкий асортимент високоякісної продукції, яка реалізується великій кількості споживачів. Асортимент продукції складає понад 60 найменувань. Фасована продукція виробляється під торговою маркою «Віюлія».

ПрАТ «Вінницький ОЖК» володіє часткою у розмірі 13000 грн., що становить 100 % статутного капіталу ТОВ «ВЕКТОР – М». Форма участі - пряме володіння. Володіння часткою у статутному капіталі ТОВ «ВЕКТОР – М» виникло на підставі договору купівлі-продажу та акта приймання-передачі частки у статутному капіталі ТОВ «ВЕКТОР – М».

Отже, після розгляду організаційної структури ПрАТ «Вінницький ОЖК» можна перейти до аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства, що представлено у наступному пункті.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Для визначення ефективності здійснення господарської діяльності товариства доцільно провести аналіз прибутковості. Динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» проаналізуємо в табл. 2.1 (додатки А, Б, В) [6].

Таблиця 2.1 - Динаміка узагальнюючих показників діяльності ПрАТ
«Вінницький олійножировий комбінат» 2018-2020 рр., тис. грн

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
				абс. (+;-)	відн, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2541681	1762329	1915837	153508	8,1
Собівартість реалізованої продукції	2436258	1690515	1722103	31588	1,8
Валовий прибуток	105423	71814	193734	121920	170
Інші операційні доходи	60572	50429	139622	89193	176,8
Адміністративні витрати	37274	45107	42517	-2590	- 5,8
Витрати на збут	78239	79808	92894	13086	16,3
Інші операційні витрати	128549	116938	87179	-29759	-26,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток		-	110707	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	78067	119610	-	-	-
Інші фінансові доходи	72926	119914	72990	-46924	-39,2
Фінансові витрати	106394	89738	257047	167309	186,4
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	11535	89434	73350	-16084	-18
Чистий фінансовий результат: збиток	97084	78653	59781	-18872	-24

Аналізуючи показники, що наведені в таблиці 2.1, можна відзначити наступні тенденції:

- Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 153508 тис. грн., або на 8,1%, тобто спостерігається тенденція до збільшення виробництва.
- Собівартість реалізованої продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилася на 31588 тис. грн., або на 1,8 %. Більш детально структуру собівартості буде розкрито нижче.
- Валовий прибуток у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 121920 тис. грн. , або на 170 %, що свідчить про стрімке збільшення прибутку підприємством від основної діяльності.
- Інші операційні доходи у 2020 році у порівнянні з 2019 роком збільшилися на 89193 тис. грн., або на 176,8%, що є позитивною тенденцією.
- Адміністративні витрати у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшилися на 2590 тис. грн., або на 5,8%.

- Витрати на збут у 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшилися на 13086 тис. грн, або на 16,3%, що може свідчити про погіршення умов для реалізацію продукцію.

- Інші операційні витрати знизились на 29759 тис. грн., або на 26,5%, що є позитивною тенденцією.

- Важливим аспектом є те, що фінансовий результат від операційної діяльності у 2020 році, у порівнянні з 2019 та 2018 роком прибуток, а не збиток, що можна вважати показником збільшення ефективності діяльності;

- Зниження операційних витрат відбулося по всіх напрямках, окрім збутових витрат. Проте, якщо аналізувати фінансовий обсяг витрат на операційну діяльність, можна відзначити, що суттєвого зменшення витрат не відбувається. Така тенденція свідчить про доволі неефективну політику управління операційною діяльністю підприємства.

- Найголовнішим показником діяльності підприємства можна вважати чистий фінансовий результат, а у випадку ПрАТ «Вінницький ОЖК» він є від'ємним. У 2020 році порівняно з 2019 роком збиток зменшився на 18872 тис. грн, або на 24%, що свідчить про певні позитивні тенденції в обраній політиці управління операційною діяльністю підприємства.

Важливим показником будь-якого підприємства, що займається випуском та продажом продукції, є собівартість реалізованої продукції. У таблиці 2.2 відображено інформацію про склад собівартості продукції ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Таблиця 2.2 – Структура собівартості продукції ПрАТ «Вінницький ОЖК» за 2018-2020 рр.

Назва статті	2018	2019	2020
Матеріальні затрати	0,78	0,65	0,73
Витрати на оплату праці	0,05	0,09	0,06
Відрахування на соціальні заходи	0,01	0,02	0,01
Амортизація	0,08	0,11	0,08
Інші операційні витрати	0,09	0,13	0,11
Разом	1	1	1

З таблиці 2.2 можна відзначити наступне:

- Найбільшу частку у складі собівартості продукції підприємства займають матеріальні затрати;
- Збільшення обсягу витрат на оплату праці можна пояснити постійним збільшенням мінімальної зарплатні;
- Збільшення частки відрахувань на соціальні заходи свідчить про те, що підприємство збільшує рівень соціальної відповідальності;
- Збільшення частки амортизації підтверджує високий рівень зносу основних засобів.

Іншим важливим показником фінансової діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» можна вважати зобов'язання та забезпечення підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура зобов'язань та забезпечення ПрАТ «Вінницький ОЖК» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Види зобов'язань	Показник 2018 р.	Показник 2019 р.	Показник 2020 р.
Кредити банкам	440853,8	417981	168970
Податкові зобов'язання	1667	1856	1578
Фінансова допомога на зворотній основі	371899	376709	227692
Інші зобов'язання та забезпечення	928132	718530	1576109
Усього зобов'язань та забезпечень	1742551,8	1515076	1974349

ПрАТ «Вінницький ОЖК» має зобов'язання по кредитах, кредити отримано на поповнення оборотних коштів підприємства. Заборгованість по розрахунках з бюджетом склала 1578 тис.грн. До іншої кредиторської заборгованості віднесено: відстрочені податкові зобов'язання - 481598 тис.грн.; забезпечення витрат персоналу - 12 852 тис.грн., за товари, роботи, послуги - 36 701 тис.грн.; зі страхування - 324 тис. грн.; з оплати праці - 4 352 тис.грн.; поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами - 1 037 450 тис.грн., заборгованість по нарахованим відсоткам на кредити банку 2720 тис. грн та інші поточні зобов'язання 112 тис.грн.

Таким чином, ПрАТ «Вінницький ОЖК» є збитковим та має показники заборгованості, що зростають. Отже, економіко-фінансовий стан може свідчити про певні недоліки в управлінні підприємством. У наступному пункті перейдемо до аналізу інших показників ефективності управління підприємством.

2.3. Дослідження ефективності управління підприємством

Основним видом діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» є виробництво та реалізація продукції. Через це одним з показників ефективності управління підприємством може бути кількість виробленої та відсоток реалізованої продукції (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Вінницький ОЖК» у 2020 році

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	Олія ріпакова нерафінована	5387 тон	114444,9	6	4403 тон	102140,7	5
2	Олія соняшникова нерафінована	40793 тон	862386,7	47	36128 тон	825004,3	43
3	Шрот ріпаковий	7668 тон	43707,6	2	7659 тон	44662	2
4	Шрот соняшниковий	33665 тон	188880,8	10	35503 тон	231706,9	12
5	Олія соєва	722 тон	16385,6	1	717 тон	13856,2	1
6	Шрот соєвий	2631 тон	28941	2	2618 тон	30044,3	2
7	Послуга з переробки соняшнику	443888 тон	186696,2	10	443888 тон	264890,2	14
8	Інше	-	118467	6	-	138390,2	7
9	Торгівля, громад харчування	-	118467	6	-	138390,2	7

З таблиці 2.4 можна побачити, що найбільшу частку у обсягах продукції, що була вироблена, та реалізованої продукції займають олія соняшникова нерафінована, послуги з переробки соняшнику та шрот соняшниковий. Слід

зазначити, що обсяги реалізації шроту соняшникового у 2020 році були більшими, ніж обсяги виробництва.

Актуальним буде проаналізувати динаміку показника у періоді 2018-2020 років (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Вінницький ОЖК» у 2018-2020 роках

Показник/роки	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Виробництво продукції	1820580,5	1773250,5	1678376,8
Реалізація продукції	2163300,8	1762329	1789085
Співвідношення	1,188	0,993	1,065

Отже, можна побачити, що обсяги виробництва продукції ПрАТ «Вінницький ОЖК» зменшувалося, проте обсяги реалізації у 2020, порівняно з 2019 роком вище. В двох з трьох років періоду, що аналізувався, співвідношення реалізації до виробництва було вище коефіцієнту 1 – реалізувалося більше, ніж вироблялося.

Як вже зазначалося, для оцінки ефективності управління підприємством слід враховувати використання такого важливого показника, як основні засоби. У таблиці нижче відображено наявність основних засобів ПрАТ «Вінницький ОЖК» на початок та кінець періодів.

Таблиця 2.6 - Наявність основних засобів на початок та кінець періодів

	2018		2019		2020	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
Виробничого призначення:						
будівлі та споруди	3712750	3661044	3 661 044	3 556 943	3 556 943	3 447 395
машини та обладнання	2829585	2792779	2 792 779	2 750 055	2 750 055	2 701 339
транспортні засоби	823210	813811	813 811	754 581	754 581	699 124
земельні ділянки	31892	26014	26 014	23 339	23 339	17 470
Інші	23024	23024	23 024	23 024	23 024	23 024
	5039	5416	5 416	5 944	5 944	6 438

З таблиці 2.6 можна відзначити наступне:

- спостерігається постійне скорочення основних засобів підприємства;
- у структурі основних засобів першу позицію займає розділ будівлі та споруди;
- єдиним сегментом, у якому спостерігалось збільшення обсягу основних засобів - частка категорії «інше» .

Ступінь зносу основних засобів - 16.95 %. Зміни вартості основних засобів в 2020 році відбулись за рахунок вибуття основних засобів на суму 296 тис.грн., введення в експлуатацію основних засобів на суму 51 420 тис.грн. та накопиченої амортизації в сумі 160 921 тис.грн.

Розглянемо інші аспекти використання основних засобів у таблиці нижче.

Таблиця 2.7 - Динаміка ефективності основних засобів ПрАТ «Вінницький ОЖК» за 2018- 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020
Знос	382849	52104	52104
Коефіцієнт зносу	0,10	0,1323	0,1695
Середньорічна вартість основних засобів	3686897	3608993	3502169
Чистий дохід від реалізації продукції	2541681	1762329	1915837
Середньорічна чисельність робітників	881	845	794
Рентабельність основних фондів	0,69	0,49	0,55
Фондоємність	1,451	2,01	1,83
Фондоозброєність	4184,90	4209,4	4410,8

З таблиці 2.7 можна відзначити наступне:

- Рентабельність основних фондів підприємства спочатку зменшилася, потім збільшилася і це негативне значення, оскільки підприємство отримує менше доходів;
- Фондоємність підприємства спочатку зростала, що було позитивною тенденцією, бо підприємство використовує для отримання прибутку більшу кількість основних засобів, потім незначно зменшилася;

- Фондоозброєність – це вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника. Цей показник зростає, що є позитивною динамікою роботи підприємства.

На основі наявних даних можна провести розрахунок показників ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Розрахунок показників ефективності використання матеріальних ресурсів ПрАТ «Вінницький ОЖК» за 2018- 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	2541681	1762329	1915837
Собівартість реалізованої продукції	2436258	1690515	1722103
Матеріальні затрати	1599428	910665	1410706
Матеріаловіддача	1,59	1,94	1,36
Матеріалоємність	0,63	0,52	0,74
Витрати на 1 грн чистого доходу	0,96	0,96	0,90

З таблиці 2.8 можна відзначити наступне:

- Матеріаловіддача характеризує ефективність використаних предметів праці. Ця тенденція операційної діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» є позитивною.

- Матеріалоємність показує, скільки матеріальних ресурсів у грошовому вимірі припадає на 1 грн виготовленої продукції. Тенденція операційної діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК» свідчить про поступове зменшення витрат на виготовлення продукції.

- Витрати ресурсів на 1 гривню чистого доходу зменшилися лише у 2020 році. Це позитивна динаміка операційної діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК».

Слід зазначити, що деякі розрахунки результативності операційної діяльності можна провести у розрахунку на натуральну величину, у даному випадку на тонну продукції.

Таблиця 2.9 - Розрахунок показників результативності використання ресурсів ПрАТ «Вінницький ОЖК» за 2018- 2020 рр. у натуральному вимірі

Показники	2018	2019	2020
Матеріальні затрати , тис. грн.	1599428	910665	1410706
Середньорічна вартість основних засобів	3686897	3608993	3502169
Обсяги виробництва, тон	681983	681522	534754
Витрати на зарплату працівникам, тис. грн.	121812,9	152146,35	103326,18
Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів	0,426	0,748	0,379
Матеріаломісткість одиниці продукції	2,34	1,336	2,638
Зарплатомісткість одиниці продукції	0,178	0,223	0,193
Фондомісткість одиниці продукції	5,40	5,29	6,54

Отже, з аналізу таблиці 2.9 можна зробити наступні висновки:

- Показник виробництва чистої продукції на одиницю витрат ресурсів у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс, а у 2020 році порівняно з 2019 і 2018 роками зменшився, що пов'язано зі зростанням матеріальних витрат та скороченням обсягів виробництва продукції через карантинні обмеження;
- Зворотній попередньому показнику матеріаломісткість одиниці продукції у 2020, відповідно, погіршився порівняно з 2018 та 2019 роками;
- Зарплатомісткість одиниці продукції у 2019 році порівняно з 2018 зросла, а у 2020 році порівняно з 2019 зменшилася. Тенденцію можна пояснити зменшенням витрат на оплату праці внаслідок вже вищезгаданих карантинних обмежень;
- Фондомісткість одиниці продукції у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшилася, а у 2020 році порівняно з 2019 і 2018 роками збільшилася внаслідок скорочення обсягів виробництва.

Отже, на підставі проведеного аналізу ефективності управління ПрАТ «Вінницький ОЖК» можна зробити висновок, що у роботі підприємства спостерігаються певні недоліки, які впливають на роботу і призводять до погіршення фінансово-економічного стану.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ОЛІЙНОЖИРОВИЙ КОМБІНАТ»

3.1. Рекомендації щодо покращення ефективності управління організацією

Шляхи підвищення ефективності системи управління підприємством - комплексна система заходів, пов'язана з зростанням результативності управлінської діяльності в певних напрямках. У випадку ПрАТ «Вінницький ОЖК» ефективність управління організацією слід розвивати на основі введення повномасштабної автоматизованої системи керування підприємством або ERP-системи.

Термін ERP як аббревіатура Enterprise Resource Planning дослівно означає планування ресурсів підприємства. ERP-система – це корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації основних бізнес-процесів компанії, обліку та управління (планування, контроль та аналіз) ресурсами. Клас інформаційних систем ERP виник на основі систем MRP (Material Requirements Planning – планування потреб у матеріалах) та MRP II (Manufacturing Resource Planning – планування виробничих ресурсів) [16]. Сьогодні ERP – збірне позначення систем планування, обліку, управління та прийняття рішень. За визначенням Американського товариства управління виробництвом та розподілом матеріалів APICS (American Production and Inventory Control Society), ERP – це основа визначення та стандартизації бізнес-процесів, необхідні ефективного планування і контролю організації, в такий спосіб, щоб організація могла використовувати внутрішні знання для пошуку зовнішньої переваги.

Залежно від виробника ERP-системи та замовника, склад її модулів може змінюватися. За складом застосовуваних у системі модулів ERP-системи, її

структуру можна розділити на дві складові: базові елементи та розширені елементи.

До базових елементів відносяться ті функції системи, які здійснюють безпосередньо управління виробництвом [14]:

- укрупнене та детальне планування потужностей,
- розробка основного плану виробництва,
- планування потреб у матеріалах,
- специфікація виробів,
- маршрутизація виробництва;
- управління закупівлями та запасами.

Перелічені елементи можуть бути реалізовані як в одному, так і в декількох модулях системи ERP.

До розширених елементів відносяться функції системи, що забезпечують роботу виробництва; реалізуються, як правило, у вигляді окремих модулів:

- управління фінансами (розрахунками з дебіторами та кредиторами, облік основних засобів, управління готівкою, планування фінансової діяльності, ведення фінансової та бухгалтерської звітностей та інше);
- Управління персоналом (кадровий облік, розрахунок заробітної плати, облік робочого часу, складання графіків роботи, планування кадрового складу, управління мотивацією співробітників);
- управління ланцюжками поставок (прогнозування попиту, складська та виробнича логістика, логістика зовнішніх поставок та збуту готових виробів, планування закупівель, взаємодія з постачальниками);
- управління взаємовідносинами із замовниками (управління продажами, взаємодія з клієнтами, маркетинг-менеджмент, аналогічно CRM-системі);
- управління життєвим циклом виробу від розробки до утилізації (дані про продукт, проектування продукту, життєвий цикл обладнання, потреби клієнтів);
- управління продажами та збутом (каналами збуту, замовлення, ціноутворення, транспорт).

У системах ERP реалізований принцип поділу доступу до інформації, що значно сприяє корпоративній інформаційній безпеці. Це і протидія зовнішнім загрозам, наприклад, промислового шпигунству, і внутрішнім загрозам у вигляді розкрадання даних. Для кожної групи користувачів у системі ERP можуть бути створені власні системи безпеки, що забезпечує ще надійніший захист даних. Робота кожного користувача, всі виконувані ним операції та дії можуть контролюватись системними засобами ERP [18].

Тим не менш, у системах ERP працює і принцип формування єдиного сховища даних; таким чином, відпадає потреба передавати відомості від системи до системи. Доступність даних для персоналу визначається його повноваженнями (за принципом розподілу доступу до інформації, описаного вище). Інтеграція та централізація даних різних підрозділів забезпечує системне бачення бізнес-процесів, що відбуваються, і швидкий доступ до необхідної інформації; дані при цьому надійно захищені та архівуються.

Значною перевагою є забезпечення одноразового збору даних без дублювання, що дозволяє оцінити стан аналізованого бізнес-процесу в будь-який час. Спільність подання даних дає керівництву підприємства можливість для підготовки стандартних та спеціалізованих звітів.

Практично для всіх ERP-систем обов'язковою є можливість електронного обміну даними з іншими додатками, програмами, автоматизованими системами, а також можливість інтеграції з системами управління нижчого рівня завдяки використанню інтерфейсу API (application programming interface – засіб інтеграції та взаємодії пакетів програмного забезпечення системи).

Модульний підхід дозволяє поетапно впроваджувати ERP-системи, поступово вводячи в дію один або кілька функціональних модулів, і вибирати ті, які є актуальними для організації. Також модульність систем ERP дозволяє приймати рішення на основі декількох систем ERP, вибираючи з кожної модулі, які є кращими в цьому класі систем.

Завдяки технології «клієнт-сервер» з'являється можливість скорочення та уніфікації використовуваних технічних засобів, уніфікації процесів та даних у

групах компаній після злиття або поглинання, уніфікації даних про персонал та скорочення чисельності персоналу, на якому залишаються бухгалтерські функції та підтримка інформаційної системи.

Перевагою системи ERP є стандартизація звітності: засоби звітності системи об'єднують всі види звітів і статистичних даних, необхідні управління.

Системи ERP дають можливість контролювати всі важливі бізнес-процеси організації за ієрархічною системою: від операційного рівня до рівня стратегічного управління, а також синхронізувати їх як послідовний та взаємопов'язаний потік, що передається з підрозділу до підрозділу.

Більшість систем ERP дозволяють використовувати корпоративні системи управління знаннями, що дозволяє організації значно розширити функції управління за рахунок створення корпоративної бази даних.

Система ERP забезпечує «прозорість» результатів роботи кожного підрозділу, що дозволяє встановлювати чіткі горизонтальні зв'язки між підрозділами та покращувати їхню взаємодію, а також масштабувати управлінські рішення, що актуально для великих компаній із розподіленою структурою та територіально віддаленими підрозділами.

Можливість інтеграції з постачальниками/клієнтами, що виражається в тому, що система дозволяє постачальникам/клієнтам виконувати частину функцій організації (формування та відстеження замовлень, контроль та поповнення запасів та інше).

Таким чином, можна стверджувати, що впровадження системи ERP на ПрАТ «Вінницький ОЖК» призведе до підвищення ефективності управління організацією.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оптимальною системою ERP для ПрАТ «Вінницький ОЖК» буде впровадження вітчизняного програмного забезпечення BAS ERP [34].

«BAS ERP» є інноваційним рішенням для побудови комплексних інформаційних систем управління діяльністю багатoproфільних підприємств

[34]. Рішення розроблено з урахуванням кращих практик автоматизації великого та середнього бізнесу і враховує специфіку обліку в Україні. Особливу увагу під час розробки було приділено реалізації функціональних можливостей, затребуваних великими підприємствами різних напрямків діяльності, зокрема з технічно складним виробництвом.

Можна виділити наступні напрямки діяльності ПрАТ «Вінницький ОЖК», що може оптимізувати впровадження «BAS ERP»:

- Управління фінансами.

В підсистемі Управління фінансами реалізована функціональність заявок на витрачання грошових коштів, контролюється виконання платежів за заявками.

В обліку безготівкових грошових коштів розділені реєстрація оперативної інформації про вхідні та вихідні платежі (за первинними платіжними документами) і реєстрація виписок (реалізованих окремим документом). Це дозволяє підвищити оперативність обліку (зокрема, взаєморозрахунків), не спотворюючи при цьому облік коштів на банківських рахунках, полегшити обробку платіжок та виписок, отримати повний контроль за грошовими коштами, що знаходяться у процесі зарахування, списання або переміщення.

Підтримується облік розрахунків з банком по еквайрингових операціях. Крім реєстрації операцій платежу та повернення за платіжними картками, додано етап реєстрації звітів від банків щодо зарахування платежів, списання повернень, утримання комісії, що дозволяє відстежити кожну операцію від моменту проведення платежу до надходження коштів на банківський рахунок.

Облік фінансових результатів (прибутку, збитків) ведеться у розрізі напрямів діяльності підприємства. Склад напрямків може визначатися дуже гнучко – наприклад, напрямки можуть відповідати точкам продажу (для роздрібних підприємств), асортименту (для дистриб'юторів), проектам тощо. Підтримується опис довільних правил розподілу собівартості і виручки від продажів на напрями діяльності, що спираються на аналітику продажів.

Все це дозволяє детально аналізувати ефективність діяльності підприємства і розвивати бізнес, оптимізуючи склад напрямків діяльності.

- Планування ресурсів.

Планування допомагає організувати ефективну роботу підприємства, дає змогу системно управляти взаємопов'язаними елементами: збутом, виробництвом та закупівлями.

Планування спирається на прогнозування попиту, аналіз та оцінку наявних ресурсів, перспектив розвитку підприємства. У процесі планування складається комплект планів, що охоплюють різноманітні підрозділи підприємства.

- Моніторинг та аналіз показників діяльності підприємства.

В рішенні реалізовані нові можливості для побудови ієрархічної моделі цілей і цільових показників, включені інструменти для їх моніторингу, включаючи розширений аналіз і доступ з мобільних пристроїв.

- Управління витратами і розрахунок собівартості.

Програма дозволяє організувати контроль за матеріальними потоками і споживанням ресурсів, що забезпечують виробничу, управлінську та комерційну діяльність підприємства. Облік витрат і розрахунок собівартості продукції виконується на основі даних оперативного обліку.

Рішення підтримує окремий облік витрат за видами діяльності, які мають виокремлення у частині різного оподаткування операцій.

Розрахована собівартість може бути деталізована до обсягу вихідних витрат незалежно від кількості переділів виробничого процесу. Такий аналіз істотно підвищує наочність і контроль обґрунтованості виконаного розрахунку собівартості.

- Управління виробництвом.

В програмі розроблена повністю нова підсистема управління виробництвом. Реалізовано новий підхід до управління процесами, який дозволяє мінімізувати залежність якості планування від точності нормативних

даних. Це означає, що, навіть не маючи точних нормативів часу для всіх виробничих операцій, можна сформувати виконані виробничі плани.

Реалізовано два рівня управління виробництвом: рівень диспетчера – логіста підприємства і локальний (цеховий) рівень управління. Планування по міжцехових переділах здійснюється на підставі етапів ресурсної специфікації, завдання надходять у виробничі підрозділи для планування післяопераційних робіт відповідного етапу. Поопераційне планування не є обов'язковим. Загальний обсяг робіт за етапом розбивається на партії запуску – маршрутні листи, які формуються на підставі маршрутних карт для етапу. Кожен маршрутний лист містить репліку даних маршрутної карти; у подальшому, за необхідності, у маршрутні листи можна вносити коригування для конкретної партії запуску. За допомогою маршрутних листів можна здійснювати уточнення поопераційного складу робіт і витрат матеріалів на кожну партію запуску.

Під час планування етапів використовуються елементи виробничого додатку Теорії Обмежень. Метою цього підходу є захист найслабшої ланки у виробничій системі та, відповідно, системи в цілому.

Отже, можна стверджувати, що впровадження «BAS ERP» на ПрАТ «Вінницький ОЖК» змінить ефективність підприємства у позитивну сторону.

Порахуємо витрати на придбання ERP системи: [21]

- 1) «BAS ERP» - 180000,00 грн.
- 2) BAS Клієнтська ліцензія на 50 робочих місць - 100500,00 грн.
- 3) Доступ до оновлень - 9900 в рік.

Слід зазначити, що перші дві категорії витрат є постійними, а третя, сервіс, буде повторюватися кожного разу.

Доволі важко знайти пряму формулу збільшення прибутку ПрАТ «Вінницький ОЖК» від впровадження «BAS ERP», тому спробуємо порахувати, що всі витрати зменшаться хоча б на 0,1 відсоток і отримаємо:

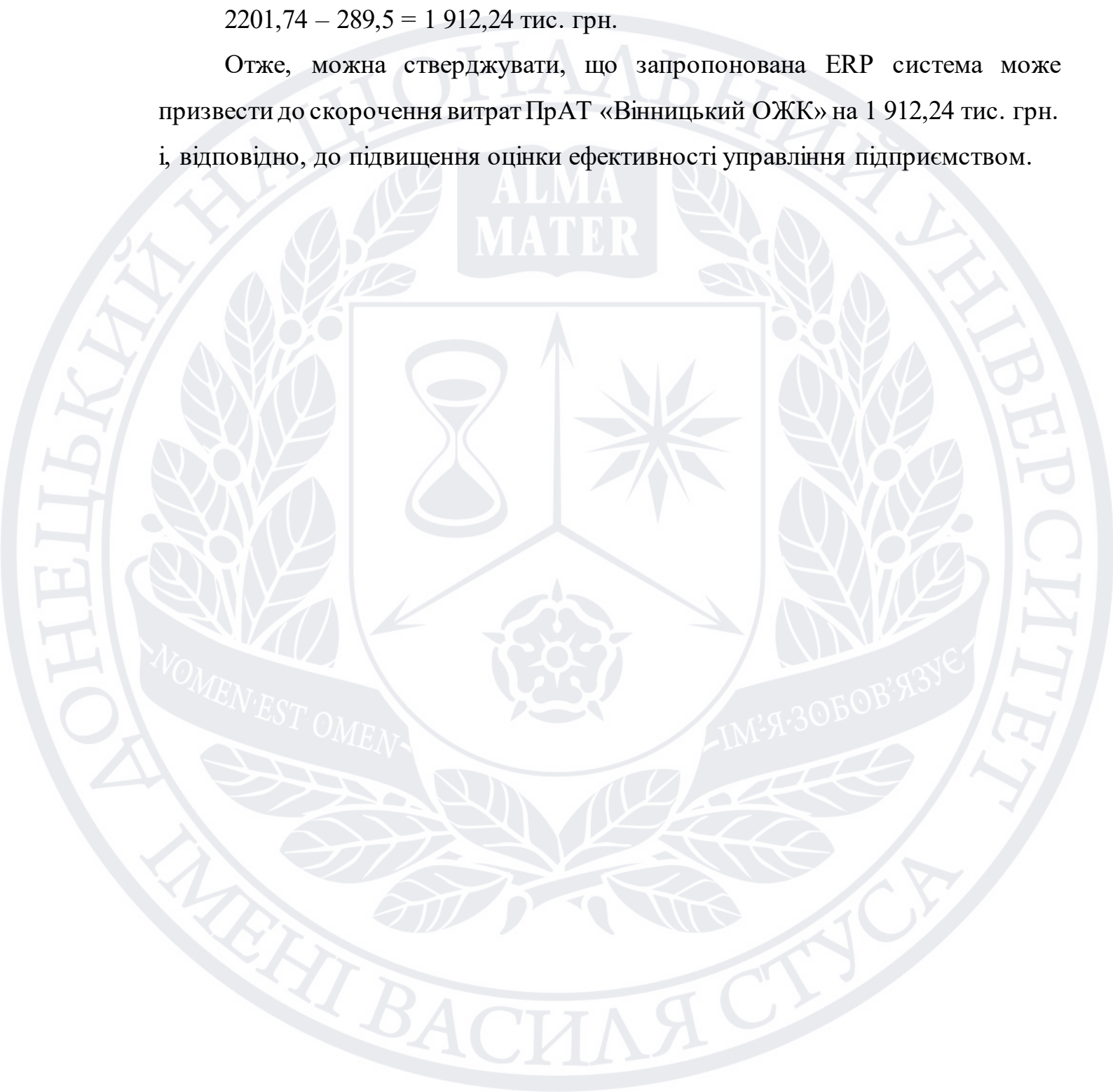
Собівартість (1722103 тис. грн*0,001)+ Адміністративні витрати (42517тис. грн.*0,001)+ Витрати на збут (92894 тис. грн*0,001)+ Інші операційні витрати (87179 тис. грн*0,001)+ Фінансові витрати (257047тис.

грн*0,001) = 1722,103 тис. грн +42,517 тис. грн +92,894 тис. грн + 87,179 тис. грн. + 257,047 тис. грн. =2201,74 - економія від впровадження «BAS ERP»

Ефект від впровадження «BAS ERP»:

2201,74 – 289,5 = 1 912,24 тис. грн.

Отже, можна стверджувати, що запропонована ERP система може призвести до скорочення витрат ПрАТ «Вінницький ОЖК» на 1 912,24 тис. грн. і, відповідно, до підвищення оцінки ефективності управління підприємством.



ВИСНОВКИ

Система управління підприємством включає сукупність всіх служб організації, всіх підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування.

До показників ефективності управління організації відносять показники, що характеризують кінцеві результати діяльності організації (загальні результативні показники - обсяги виробництва та реалізації продукції, прибуток, рентабельність, показники ефективності використання окремих видів ресурсів, фондівіддача, матеріалівіддача, продуктивність праці).

Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат» є одним з найбільших і найпотужніших підприємств з переробки олійних культур і виробництва рослинних олій та жирів в Україні, одним з найбільших бюджетоутворюючих підприємств Вінниці.

Найголовнішим показником діяльності підприємства можна вважати чистий фінансовий результат, а у випадку ПрАТ «Вінницький ОЖК» він є від'ємним. У 2020 році порівняно з 2019 роком збиток зменшився на 18872 тис. грн, або на 24%, що свідчить про певні позитивні тенденції в обраній політиці управління операційною діяльністю підприємства.

ПрАТ «Вінницький ОЖК» є збитковим та має показники заборгованості, що зростають. Отже, економіко-фінансовий стан може свідчити про певні недоліки в управлінні підприємством.

Рентабельність основних фондів ПрАТ «Вінницький ОЖК» протягом періоду, що аналізувався, спочатку зменшилася, потім збільшилася і це негативне значення, оскільки підприємство отримує менше доходів;

Фондоємність ПрАТ «Вінницький ОЖК» протягом періоду, що аналізувався, спочатку зростала, що було позитивною тенденцією, бо підприємство використовує для отримання прибутку більшу кількість основних засобів, потім незначно зменшилася;

Фондоозброєність ПрАТ «Вінницький ОЖК» протягом періоду, що аналізувався, має тенденцію до зростання, що є позитивною динамікою роботи підприємства.

Показник виробництва ПрАТ «Вінницький ОЖК» чистої продукції на одиницю витрат ресурсів у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс, а у 2020 році порівняно з 2019 і 2018 роками зменшився, що пов'язано зі зростанням матеріальних витрат та скороченням обсягів виробництва продукції через карантинні обмеження.

Шляхи підвищення ефективності системи управління підприємством - комплексна система заходів, пов'язана з зростанням результативності управлінської діяльності в певних напрямках. У випадку ПрАТ «Вінницький ОЖК» ефективність управління організацією слід розвивати на основі введення повномасштабної автоматизованої системи керування підприємством або ERP-системи «BAS ERP».

Витрати на придбання ERP системи складають:

- 1) Програмне забезпечення «BAS ERP» - 180000,00 грн.
- 2) BAS Клієнтська ліцензія на 50 робочих місць - 100500,00 грн.
- 3) Доступ до оновлень - 9900 в рік

На основі розрахунків було виділено, що запропонована ERP система може призвести до скорочення витрат ПрАТ «Вінницький ОЖК» на 1912,24 тис. грн. і, відповідно, до підвищення оцінки ефективності управління організацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Безгін К. С., Дороніна О. А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. №. 4 (40). С. 249-259.
2. Бурлаков В. М. Захист інформації в ERP-системі підприємства. *Адаптивні системи автоматичного управління*. 2017. Т. 2. №. 31. С. 17-25.
3. Варченко, О., Свиноус, І., Микитюк, Д., Іванова, Л., Биба, В. Організаційно-економічна сутність управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Продовольчі ресурси*. 2020. №8 (14). С. 220-229.
4. Довгань Ю. В. Аналіз фінансового стану як ключовий етап оцінки рівня інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №. 3. С. 76-90.
5. Євась Т. В., Коломієць А. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2019. С. 39-45.
6. Звіти ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». URL: <http://vmzhk.vioil.com/reports.html> (дата звернення 30.04.2022).
7. Згуровський М.З. Системний аналіз: проблеми, методологія, застосування : навчальний посібник; 2-е вид., перероб. і доп. Київ, 2011. 726 с.
8. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ, 2009. 728 с.
9. Калетнік Г. М., Гонтарук Я. В. Диференціація розвитку галузей переробної промисловості аграрного сектору Вінницької області. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3 (53). С. 8-24.
10. Калюжна Н.Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2.

URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/050-053.pdf (дата звернення 20.04.2022).

11. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №. 4 (1). С. 98-107.
12. Кругляно А. В. Підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. №. 1-2. С. 111-118.
13. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №. 1. С. 510-513.
14. Нємкова О. А., Орлова О. М. Фактори вибору хмарних рішень для ERP-систем промислових підприємств. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. №. 17. С. 75-81.
15. Пакулін С.Л. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3(8). С. 76-84.
16. Петрик І. В. Впровадження системи планування ресурсів підприємства (erp) в бізнес-процеси підприємства. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2020. Т. 25. С. 71-75.
17. Петрик М. Р., Теслюк П. П. Класифікація і порівняльний аналіз ERP-систем. *Актуальні задачі сучасних технологій*. Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. 2018. Т. 2. С. 173-174.
18. Пилипенко Л. М., Редько М. О. Аналіз переваг та недоліків упровадження ерр-системи на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №6. С. 172-178.
19. Півень А. В. Понятійно-категоріальний апарат управління ефективністю діяльності підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 200. С. 242-256.

20. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. №. 5. С. 100-106.

21. Прайс-лист BAS. URL: <https://www.softcom.ua/ua/bas/price-list/> (дата звернення 30.04.2022).

22. Приватне акціонерне товариство «Вінницький олійножировий комбінат». URL: <http://vmzhk.vioil.com/index.htm> (дата звернення 30.04.2022).

23. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7126> (дата звернення 20.04.2022).

24. Синиченко А. В. Стратегічні вектори організації управління в контексті підвищення успішності діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4. С. 156-164.

25. Смолич Д. В. Оптимізація управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом впровадження ERP-системи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 64-68.

26. Таранич А. В., Титаренко О. А., Таранич О. В. Вдосконалення системи стратегічного управління підприємством на засадах територіального маркетингу. *Економіка і організація управління*. 2020. №. 1. С. 89-100.

27. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз*. 2018. № 28 С. 318-324.

28. Томчук В.В., Калачик А.В. ERP системи та їх місце в управлінському обліку. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1. С. 179-187.

29. Томчук О. В. Управлінський контроль за діяльністю персоналу: сутність, принципи, процедури та значення в управлінні підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №4/2. С. 25-32.

30. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. Вип. Х. С. 96-103.
31. Шуляк С. О., Баштова Н. А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики. *Гілея: науковий вісник*. 2019. №. 140 (2). С. 112-116.
32. Шутак І., Савченко М. Удосконалення комплексної діагностики підприємств агропромислового сектору на основі інтегрального підходу. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2021. Т. 10. № 20.
33. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743/714> (дата звернення 20.04.2022).
34. BAS ERP. URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/> (дата звернення 30.04.2022).
35. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat. 1917. 174 p.
36. Young S. Organization as a total system. *California management review*. 1968. № 10. P. 21-32.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Консолідований звіт про фінансові результати ПрАТ «Вінницький ОЖК»
за 2018 рік**

Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за
ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 541 681	3 610 471
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 436 258)	(3 452 064)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	105 423	158 407
прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	60 572	74 121
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0

Адміністративні витрати	2130	(37 274)	(30 058)
Витрати на збут	2150	(78 239)	(126 127)
Інші операційні витрати	2180	(128 549)	(121 127)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(78 067)	(44 784)
Дохід від участів в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	72 926	57 408
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(106 394)	(101 175)
Втрати від участів в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(111 535)	(88 551)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	14 451	15 884
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(97 084)	(72 667)

**Консолідований звіт про фінансові результати ПрАТ «Вінницький ОЖК»
за 2019 рік**

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

			Код за ДКУД	1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 762 329	2 541 681	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 690 515)	(2 436 258)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий:				
прибуток	2090	71 814	105 423	
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	50 429	60 572	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(45 107)	(37 274)	
Витрати на збут	2150	(79 808)	(78 239)	
Інші операційні витрати	2180	(116 938)	(128 549)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	0	0	
збиток	2195	(119 610)	(78 067)	
Дохід від участів в капіталі	2200	0	0	

Інші фінансові доходи	2220	119 914	72 926
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(89 738)	(106 394)
Втрати від участів в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(89 434)	(11 535)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10 781	14 451
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(78 653)	(97 084)

Додаток В

**Консолідований звіт про фінансові результати ПрАТ «Вінницький ОЖК»
за 2020 рік**

Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2020 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

			Код за ДКУД	1801008
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 916 503	1 762 329	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 722 770)	(1 690 515)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий:				
прибуток	2090	193 733	71 814	
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	139 622	50 429	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(42 517)	(45 107)	
Витрати на збут	2150	(92 952)	(79 808)	
Інші операційні витрати	2180	(87 179)	(116 938)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	110 707	0	
збиток	2195	(0)	(119 610)	
Дохід від участів в капіталі	2200	0	0	

Інші фінансові доходи	2220	72 990	119 914
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(257 047)	(89 738)
Втрати від участів в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(73 350)	(89 434)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13 569	10 781
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(59 781)	(78 653)