

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЩЕГЛОВ ТАРАС ОЛЕГОВИЧ

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки  
канд.екон.наук, доцент  
Олександр ТРЕГУБОВ  
«    »    2022 р.

**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «АВІС»)**

Спеціальність 051 Економіка. ОП «Економіка підприємства»

**Кваліфікаційна (магістерська) робота**

Керівник:  
С.В. Козловський, професор  
кафедри підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки,  
докт.екон.наук, професор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка:    /    /  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною  
шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2022

## АНОТАЦІЯ

**Щеглов Т.О.** Управління виробничою діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Підприємство «ABIC»). Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів організації на підприємствах ефективної виробничої діяльності і розробка рекомендацій з підвищення ефективності як цієї діяльності, так і підвищення ефективності управління нею.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що нами запропоновано алгоритм інтегрально-процесної моделі (системи) оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, який відрізняється від існуючих тим, що передбачає детальний та послідовний опис всіх дій, операцій, процесів тощо, що відбуваються на підприємстві, за їх впливом на кінцеві результати діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що зроблені здобувачем теоретичні висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані іншими вітчизняними підприємствами.

Ключові слова: управління, виробництво, економіка, підприємство, ефективність, виробнича діяльність.

Табл. 28. Рис. 41. Бібліограф.: 118 найм.

**Shcheglov T.O.** Management of production activities of the enterprise (on the example of "AVIS Enterprise" LLC). Specialty 051 Economics. Educational program "Enterprise Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2022.

The purpose of the master's qualification work is to analyze the theoretical and methodological aspects of the organization of effective production activities at enterprises and to develop recommendations for increasing the efficiency of both this activity and increasing the efficiency of its management.

The scientific novelty of the obtained results lies in the fact that we have proposed an algorithm of an integrated process model (system) of operational management of the production activity of the enterprise, which differs from the existing ones in that it provides a detailed and consistent description of all actions, operations, processes, etc., which occur at the enterprise, according to their impact on the final results of the enterprise.

The practical significance of the obtained results is that the theoretical conclusions and proposed recommendations made by the acquirer can be used by other domestic enterprises.

Key words: management, production, economy, enterprise, efficiency, production activity.

Table. 28. Fig. 41. Bibliographer.: 118 hires.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	8
1.1 Виробнича діяльність: сутність, фактори, значення, ефективність.	8
1.2 Управління виробничою діяльністю підприємства: сутність, задачі, принципи, функції, методи, концепції, стратегії .....	29
1.3 Обґрунтування вибору показників і методик оцінювання стану та рівня ефективності виробничої діяльності підприємства.....	53
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «АВІС».....	70
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Підприємство «АВІС» та його продукції .....	70
2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» .....	72
2.3 Розрахунок показників, які характеризують стан та ефективність виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС».....	92
2.4 Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Підприємство «АВІС» .....	101
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «АВІС».....	107
3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку і стратегії виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС».....	107
3.2 Макетування нової організаційної структури управління підприємством .....	114
3.3 Рекомендації з удосконалення управління виробничою діяльністю ТОВ «Підприємство «АВІС» та розрахунок їх ефективності .....	117
3.4 Моделювання залежності внутрішньої дохідності витрат на підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства від зростання рівня рентабельності виробничої діяльності.....	122
ВИСНОВКИ.....	128
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	132
ДОДАТКИ.....	140



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови господарювання, яких функціонують вітчизняні підприємства, характеризуються посиленням конкурентної боротьби на всіх ринках світу, прискоренням розвитку глобалізаційних процесів тощо, що ускладнює діяльність підприємств і ставить перед ними нові, більш складні завдання у забезпеченні ефективності своєї діяльності і високої якості продукції, що випускається.

Загальновизнаним є твердження, що успішний розвиток будь-якої країни, добробут будь-якої нації полягає у виробництві різноманітних матеріальних благ та послуг, що розподіляються, обмінюються і спрямовуються на задоволення чітко визначених людських і виробничих потреб, і без виробництва цих благ країна існувати просто не може.

Нові виклики зовнішнього середовища, а це, насамперед, активна роботизація виробництва, прискорена діджиталізація всіх процесів і т.п., посилили необхідність перебудови організації виробничої діяльності на підприємствах.

Тому, незважаючи на те, що дослідженням питань, по-в'язаних з управлінням виробничою діяльністю підприємств, займається дуже багато зарубіжних та вітчизняних вчених і дослідників, постійно виникають все нові і нові проблеми, які потребують свого негайного і кваліфікованого розв'язання. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з цієї тематики, актуальність обраної теми магістерської кваліфікаційної роботи не викликає сумнівів.

**Мета і задачі дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методологічних аспектів організації на підприємствах ефективної виробничої діяльності і розробка рекомендацій з підвищення ефективності як цієї діяльності, так і підвищення ефективності управління нею.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі **задачі**:

- дослідити сутність поняття «виробнича діяльність» та зробити історичний екскурс щодо зміни форм організації виробничої діяльності;

- встановити «родові риси» виробничої діяльності та охарактеризувати їх сутність та взаємозв'язок;
- встановити і проаналізувати основні фактори, які впливають на зміст виробничої діяльності підприємства, та скласти власну класифікацію цих факторів;
- виявити та проаналізувати нові фактори впливу на зміст виробничої діяльності підприємства в сучасних умовах;
- проаналізувати реальний вплив виробничої діяльності на розвиток економіки України;
- проаналізувати структуру підприємств, які займаються в Україні виробничою діяльністю;
- дослідити сутність поняття «ефективність виробничої діяльності» та зробити власні висновки та пропозиції;
- проаналізувати сутність поняття «управління виробничою діяльністю» та його зв'язок з поняттям «виробничий менеджмент»;
- встановити та проаналізувати сучасні принципи, функції та методи управління виробничою діяльністю та висловити власну точку зору на ці питання;
- встановити та проаналізувати основні види концепцій управління виробничою діяльністю підприємства і основні види стратегій виробничої діяльності підприємства та висловити власну точку зору з цього питання;
- запропонувати алгоритм розробки інтегрально-процесної моделі організації оперативного управління виробничою діяльністю підприємства;
- обґрунтувати вибір показників і методик оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ТОВ «Підприємство «ABIC» за 2018-2020 роки;
- проаналізувати показники, які характеризують стан та ефективність виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «ABIC» за 2018-2020 роки;
- вивчити систему управління ТОВ «Підприємство «ABIC»;

- обґрунтувати вибір ТОВ «Підприємство «ABIC» базової стратегії розвитку та ефективної стратегії виробничої діяльності;
- зробити рекомендації щодо удосконалення існуючої організаційної структури управління підприємством і його виробничою діяльністю;
- запропонувати план заходів з підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства і розрахувати ефективність запропонованих заходів;
- зробити моделювання отриманих результатів.

**Об'єктом дослідження** є виробнича діяльність підприємства як економічна категорія.

**Предметом дослідження** є розробка рекомендації з підвищення ефективності виробничої діяльності у ТОВ «Підприємство «ABIC».

**Методи дослідження.** В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків – табличний та графічний методи; для визначення показників, що характеризують ефективність виробничої діяльності, – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного та монографічного аналізу та інші.

**Інформаційною базою** для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність ТОВ «Підприємство «ABIC», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в тому, що нами запропоновано алгоритм *інтегрально-процесної* моделі (системи) оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, який відрізняється від існуючих тим, що передбачає детальний та послідовний опис всіх дій, операцій, процесів тощо, що відбуваються на підприємстві, за їх впливом на кінцеві результати діяльності підприємства, тобто створюється ланцюжок взаємопов'язаних понять: «дія, операція, процес → підрозділ → підприємство →



кінцевий результат» на відміну від інтегрально-предметної моделі (системи), коли виокремлення дій, операцій, процесів тощо на підприємстві здійснюється за предметом діяльності їх виконавців (підрозділів). Це дозволить виявити зв'язок конкретних результатів роботи виконавців з кінцевими результатами роботи підприємства і як наслідок, сприятиме підвищенню ефективності роботи як виконавців, так і всієї виробничої діяльності підприємства.

Також доведено, що між поняттями «управління виробництвом» та «управління виробничою діяльністю» є певна різниця, оскільки управління виробництвом – це діяльність, спрямована на управління процесом (операціями) *придбання* підприємством потрібних ресурсів, їхнє перетворення в готову продукцію за допомогою використання відповідних технологій та збут готової продукції споживачам. А *управління виробничою діяльністю* стосується тільки управління комплексом заходів, які безпосередньо пов'язані з перетворенням вхідних ресурсів, що надходять на підприємство, у готову продукцію.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в тому, що зроблені здобувачем теоретичні висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані іншими вітчизняними підприємствами.

**Апробація результатів.** За результатами роботи підготовлені тези «Розвиток виробничої діяльності підприємств в сучасних українських умовах», які були розглянуті на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік і право в умовах сучасних викликів», м. Полтава, 21.10.2022, ЦФЕНД, 2022. 102 с., С. 21-23.

**Положення, що виносяться на захист:** запропоновані рекомендації щодо вдосконалення алгоритму інтегрально-процесної моделі оперативного управління виробничою діяльністю підприємства; встановлено категоріальну відмінність між поняттями «управління виробництвом» та «управління виробничою діяльністю».

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, 28 таблиць, 41 рисунків, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

#### 1.1 Виробнича діяльність: сутність, фактори, значення, ефективність

В сучасній економічній літературі є багато означень поняття «виробнича діяльність». Зокрема, в [3] зазначається, що «виробнича діяльність підприємства – це певний вид його господарської діяльності, направлений на організацію та здійснення у просторі та часі процесу створення економічних благ». В іншому джерелі стверджується, що «виробнича діяльність – це сукупність дій працівників із застосуванням засобів праці, необхідних для перетворення ресурсів в готову продукцію, яка включає в себе виробництво та переробку різних видів сировини, будівництво та надання будь-яких видів послуг» [4].

Не претендуючи на всеохоплююче твердження означення поняття «виробнича діяльність», запропонуємо власне тлумачення цього терміну: *виробнича діяльність* – це така діяльність людини, яка спрямована на виробництво матеріальних благ та надання послуг матеріального характеру, необхідних для забезпечення нормальних умов життя (існування) як людини, так і підприємства, де вона працює, і суспільства в цілому».

*Виробнича діяльність* людини є характерною для таких галузей економіки, як промисловість, аграрно-промисловий комплекс, транспорт, зв'язок тощо. Ця діяльність є частиною загальної діяльності людини поряд з невиробничою діяльністю, до якої належать медицина, освіта, культура, торгівля, туризм тощо. *Невиробнича діяльність* – це така діяльність людини, яка спрямована на надання нематеріальних послуг та духовних цінностей, необхідних для забезпечення нормальних умов життя (існування) як людини, так і суспільства в цілому.

Ретроспективний екскурс, проведений нами на основі аналізу значної кількості літературних джерел (див. [5], [6], [7], [8], [9]), показав, що форми виробничої діяльності людини постійно змінювалися та удосконалювалися.



На основі аналізу наведених вище літературних джерел нами було складено укрупнену послідовність етапів розвитку та удосконалення виробничої діяльності, починаючи зі становлення індустріального суспільства і закінчуючи нашими днями. Результати проведеного нами аналізу наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Історичні етапи (укрупнені), під час яких було внесено суттєві зміни в організацію виробничої діяльності людини

Етапи	Країни (або дослідники)	Сутність змін в організації виробничої діяльності
1776 р.	Адам Сміт	Поділ праці, спеціалізація виробництва
1798 р.	Елі Уітні	Стандартизація деталей при виробництві продукції
1800-1881 рр.	Джеймс Уатт	Універсальна парова силова машина (1776). Розгортання промислової революції
1881 р.	Фредерік Тейлор	Нормування операцій, диференційована система оплати праці
1909-1910 рр.	Генрі Гант	Планування виробничої діяльності. Графіки (діаграми) Ганта.
1913 р.	Генрі Форд, Чарльз Соренсон	Конвеєрне потокове виробництво. Створення промислового конвеєра
1924 р.	Уолтер Шухарт	Статистичні методи контролю
1948-54 рр.	Едвард Демінг	Система загального управління якістю
1950-55 р.	Низка фахівців (Чарльз Беббідж, Джон Вінсент Атанасов та ін.)	Поява комп'ютерних технологій. Роботизація виробництва
1950 р. – наш час	Низка фахівців	Стрімке поширення інформаційних технологій. Прогнозування показників діяльності підприємства
1970 р. – наш час	США, Європа	Перехід до постіндустріального суспільства
2010 р. – наш час	США, Європа, Україна (з 2020 р.)	Діджиталізація всіх процесів, починаючи з паперових і закінчуючи процесами автоматизації виробництва
2020 р.	Всі країни світу	Он-лайн робота виконавців у зв'язку з поширенням коронавірусу

Аналізуючи сутність змін, які було внесено в організацію виробничої діяльності людини протягом останніх 250 років, потрібно, на наш погляд, виокремити три останні події, які сьогодні є визначальними для подальшого розвитку виробничої діяльності людини.

Першою такою подією є формуватися так званого *постіндустріального суспільства*, в якому наголос почав робитися не на виробництві товарів, а на обробленні інформації та надання споживачам найрізноманітніших послуг. Характеризуючи постіндустріальне суспільство, відомий американський вчений Деніел Белл (1919-2011 рр.) [10] писав: «перш за все це суспільство, що засновано на послугах....В уявленнях класиків економіки послуги вважалися непродуктивною діяльністю ... Але, освіта, охорона здоров'я підвищують здібності людей та сприяють укріпленню здоров'я населення, а професійні послуги (аналіз, планування, програмування тощо) забезпечують підвищення продуктивності підприємств та суспільства у цілому» (цит. по [11]).

Не випадково, що саме ця обставина спричинила стрімку перебудову виробничої діяльності людини, яка полягає в тому, що на перший план постала задача вивчення та задоволення потреб людини, а на другий – організація виробництва потрібної людям продукції.

Другою такою подією, на наш погляд, можна вважати широку *діджиталізацію виробництва*, яка полягає у заміні паперового документообороту використанням електронних документів і засобів комунікації. Така заміна, на думку багатьох дослідників (див. [12], [13] та інші) сьогодні стала тією рушійною силою, яка сприятиме подальшому розвитку виробничої діяльності. Так, діджиталізація, на переконання [12], забезпечить: а) значну економію часу і підвищення продуктивності праці на виробництві; б) оптимізує та покращить як внутрішні так і зовнішні комунікації на підприємстві; в) розширить можливості крос-продажів через вихід на новий рівень обслуговування клієнтів і заохочення їх до придбання більшої кількості продуктів; г) підвищить конкурентні можливості підприємства за рахунок накопичення досвіду взаємодії та спілкування з клієнтами і загальної оптимізації робочого процесу тощо.

Третьою такою подією, на наш погляд, є розгортання у 2020 році світової пандемії коронавірусу і, як наслідок, вимушена потреба переведення значної кількості працівників на роботу в он-лайн режимі. Як зазначається в [14], [15], в результаті змін на ринку праці помітно виріс попит на працівників з такими

здібностями і навиками, як наявність критичного мислення, готовність та вміння розв'язувати проблеми, здатність до самоорганізації, самоуправління, постійного навчання та роботи в умовах стресу. При цьому 94% керівників вважають, що 40-ка процентам їх працівників прийдеться набувати нові навики. Приблизно 75% організацій світу планують перевести не менш 5% співробітників, які працювали в офісах, на віддалену роботу на постійній основі [14]. І така тенденція може стати нормою.

Підсумовуючи сказане вище, можна зробити висновок, що з часом зміст виробничої діяльності постійно змінюється. Але не можна не бачити, що для всіх етапів розвитку виробничої діяльності притаманні загальні риси, так звані «родові риси» (деякі автори називають їх спонукальними мотивами), які якби об'єднують виробничу діяльність всіх епох. До таких родових рис (спонукальних мотивів), на наш погляд, належать: а) потреби у виробництві тієї чи іншої продукції; б) економічні інтереси виробників продукції; в) мета виробничої діяльності; г) вплив результатів виробничої діяльності на інші види діяльності. Взаємо-зв'язок наведених вище родових рис виробничої діяльності наведено на рис. 1.1.

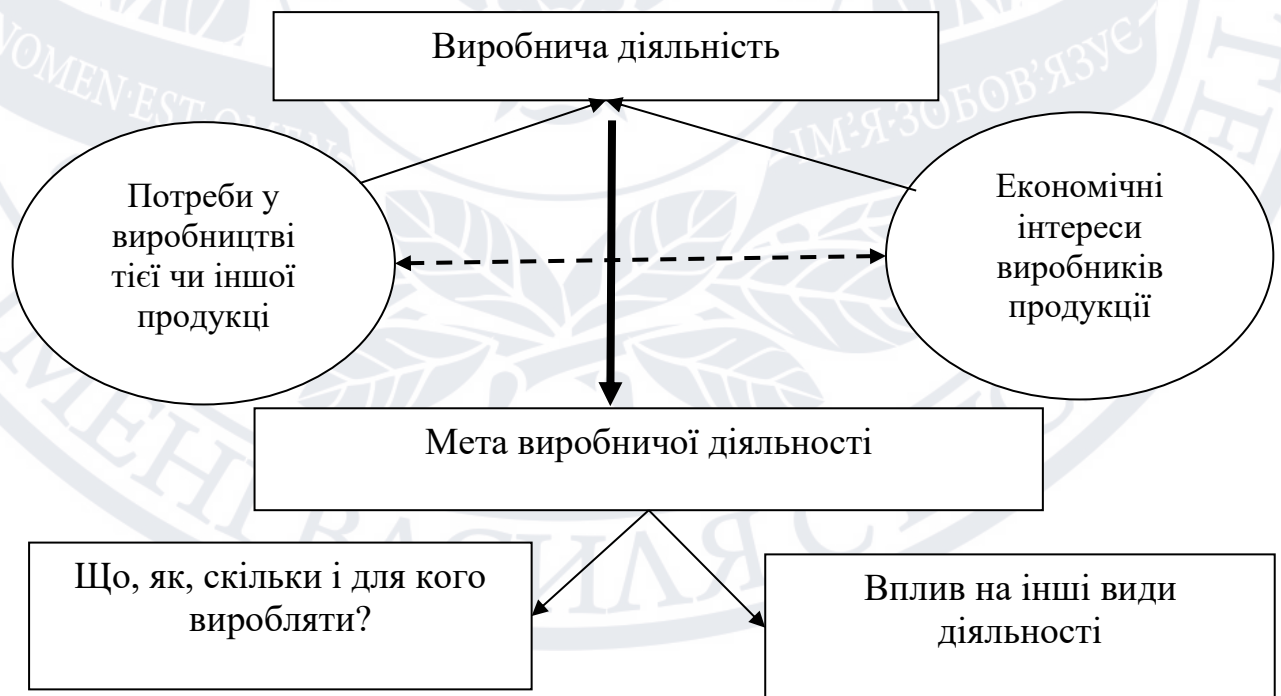


Рисунок 1.1 – «Родові риси» (спонукальні мотиви) виробничої діяльності та взаємозв'язок між ними (власна розробка)



Зробимо коротке пояснення наведених на рис. 1.1 родових рис (спонукальних мотивів) виробничої діяльності. Так, в основі будь-якої виробничої діяльності лежить задоволення потреб людини. Потреба людини – це будь-що, без чого людина не може обійтися. Всесвітньо відомий фахівець А. Маслоу виокремив п'ять базових потреб людини: фізіологічні потреби, потреба безпеки, потреба любові, потреба задовольнити почуття власної гідності і, наreshtі, потреба самоактуалізації [16]. Для задоволення потреб у їжі, одягу, житлі тощо потрібні матеріальні блага. А оскільки матеріальних благ у природі в готовому вигляді немає, то об'єктивно виникає необхідність організувати їх виробництво. Тобто розпочати певну виробничу діяльність.

Хоча виробнича діяльність безпосередньо спрямована на створення матеріальних благ, які б задовольняли матеріальні потреби людей, без яких люди існувати не можуть, проте виробнича діяльність не виникає спонтанно. Вона буде мати зиск тільки у тому випадку, коли у виробників продукції з'являться економічні інтереси у виготовленні певної продукції. Економічний інтерес – це певна вигода, яку хоче отримати людина від своїх дій. І ця потенційна вигода не завжди лежить на поверхні. А економічний інтерес, у свою чергу, впливає із економічної активності людини.

Економічна активність людини – це намагання людини за будь-яких обставин отримати максимальну вигоду для себе в обмін на ті дії, які вона буде робити. Тому людина розпочне ту чи іншу виробничу діяльність тільки тоді, коли буде мати від цього певний (часто максимальний) зиск (вигоду). Тобто людина буде займатися виробничою діяльністю, шукати кращі шляхи її здійснення тощо, ніколи не забуваючи при цьому про свої власні інтереси і власну вигоду.

Тут доречно навести цитату не дуже шанованого сьогодні вченого К.Маркса, який писав: «Все, за що бореться людина, пов'язано з її інтересами... Ідея незмінно осоромлювала себе, як тільки вона віддалялася від інтересу...» (цит. по [17, стор. 47]).

Між потребами людей у певних матеріальних благах і інтересами виробників цих матеріальних благ існує безпосередній зв'язок (див. рис. 1.1), який характеризує діалектичну єдність двох сторін процесу виробничої діяльності. Саме потреби і інтереси спонукають людей до певних дій, в результаті яких формулюється мета виробничої діяльності, яка має дати відповіді на питання: «Що?», «Як?», «Скільки?» і «Для кого» виробляти?».

Ще однією важливою родовою рисою (спонукальним мотивом) виробничої діяльності є її вплив на подальший розвиток виробництва та економіки загалом. Справа в тому, що, як зазначається в [18], [19], задоволення одних потреб людей викликає появу інших, похідних (залежних) від перших потреб. І їх знову потрібно задовольняти і т.п. Тобто результат певної виробничої діяльності є відліковою точкою для початку іншої виробничої діяльності.

Далі визначимо та проаналізуємо *фактори*, які впливають на зміст та організацію виробничої діяльності на сучасних підприємствах. В сучасній економічній літературі є багато напрацювань з цього питання. Зокрема, в [20] наводиться такий перелік факторів:

- можливість доступу підприємства до потрібних матеріалів;
- залежність від постачальників;
- стан (сучасність) технологій;
- можливість виробництва товарів (послуг) за більш низькою ціною, ніж у конкурентів;
- структура витрат, характерна для виробництві тієї чи іншої продукції, а саме: величина змінних витрат; величина постійних витрат; співвідношення постійних і змінних витрат у загальній собівартості продукції тощо;
- сезонні коливання попиту на продукцію підприємства, які можуть спричинити зміну обсягу виробництва та вивільнення працівників;
- можливість обслуговування тих ринків, на яких не спроможні працювати підприємства-конкуренти;
- здатність підприємства знижувати матеріальні запаси і час реалізації замовлення;

– ефективність і результативність системи контролю якості продукції, що її виготовляє підприємство [20] тощо.

В іншому джерелі інформації [21] стверджується, що основними факторами, що визначають зміст виробничої діяльності (тобто виробничу програму підприємства) підприємства та її обсяги виступають: а) забезпеченість підприємства робочою силою; б) забезпеченість підприємства основними засобами; в) забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами, і саме взаємодія цих основних факторів формує виробничу діяльність підприємства. Схематично це показано на рис. 1.2.

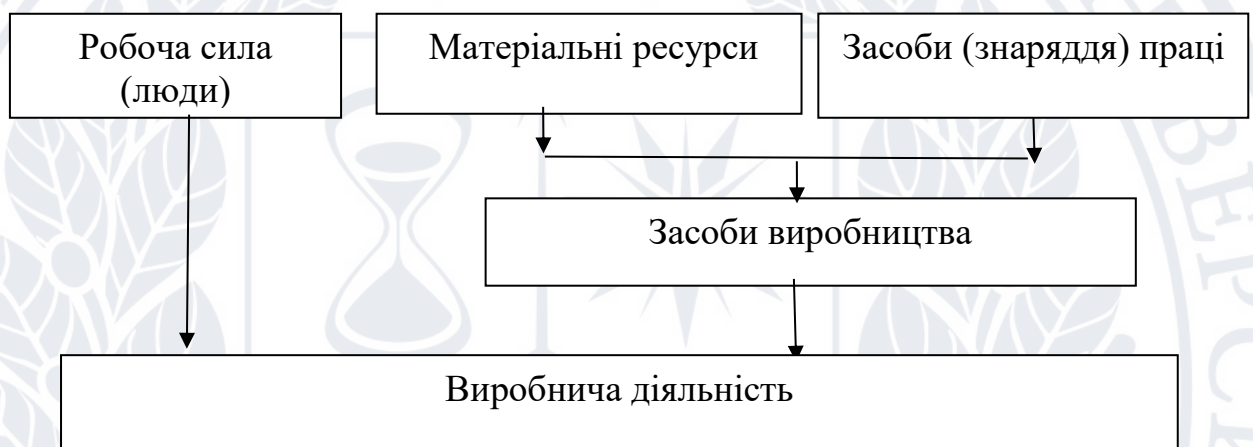


Рисунок 1.2 – Основні фактори, які визначають зміст виробничої діяльності (складено за [21])

Зробимо коротке пояснення інформації, яку наведено на рис. 1.2. Дійсно, від наявної структури, складу, технічного стану і забезпеченості підприємства основними засобами безпосередньо залежить його здатність виготовляти ту чи іншу продукції та її обсяги. Аналогічний висновок можна зробити і щодо виду, асортименту, якості та кількості матеріальних ресурсів, які може отримати підприємство. Також безпосередньо впливає на зміст виробничої діяльності підприємства і забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їхньою кваліфікацією тощо.

Ще в одному джерелі інформації [22] робиться наголос на тому, що зміст виробничої діяльності підприємства значною мірою визначається якістю та кваліфікованістю керівників підприємства та особливостями керівництва, на



яке покладається розв'язання таких основних задач, як розробка планів виробництва, контроль за виконанням поставлених завдань, своєчасне забезпечення підрозділів підприємства потрібними матеріалами тощо.

Аналізуючи вищенаведені різними акторами сукупності факторів, що впливають на зміст виробничої діяльності, ми прийшли до висновку, що всі вони мають право на існування і з різних сторін висвітлюють це складне питання. Разом з тим, керуючись цими та іншими літературними джерелами (див. [23], [24], [25], [26] та інші), нами зроблено спробу створити власну класифікацію основних факторів, що впливають на зміст виробничої діяльності підприємства (див. рис. 1.3).

Дамо коротке пояснення наведеної нами класифікації факторів, що впливають на зміст виробничої діяльності підприємства (див. рис. 1.3). Так, всі фактори впливу можна поділити на дві великі групи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори – ці такі фактори, які формують зовнішнє середовище, в якому працює підприємство. Зовнішні фактори впливають на зміст виробничої діяльності підприємств опосередковано, надаючи їм інформацію про те, які проблеми стають в даний час перед країною, в яких напрямках доцільно розвиватися підприємствам, які пільги можуть отримувати підприємства тощо. На нашу думку, до таких зовнішніх факторів належать: а) попит на ті чи інші види продукції, який сформувався в цей час в країні, регіоні тощо або складеться на перспективу, а також можливі коливання цього попиту; б) наявні та потенційні джерела та постачальники всіх видів ресурсів, які надходять на підприємство; в) існуючий рівень конкуренції в галузі; г) стан науково-технічного прогресу в галузі, де працює підприємство; д) стан екології в країні (регіоні); е) рішення Уряду, які приймаються в країні з тих чи інших економічних, політичних та інших питань; д) а також різні випадкові фактори.

Внутрішні фактори (див. рис. 1.3) – ці такі фактори, які існують в середині підприємства і які безпосередньо впливають на зміст його виробничої діяльності. На наш погляд, до таких факторів можна віднести: а) кваліфікацію

наявного персоналу підприємства, який може (або не може) виконувати ті чи інші технологічні операції; б) стан наявної технологічної бази підприємства;

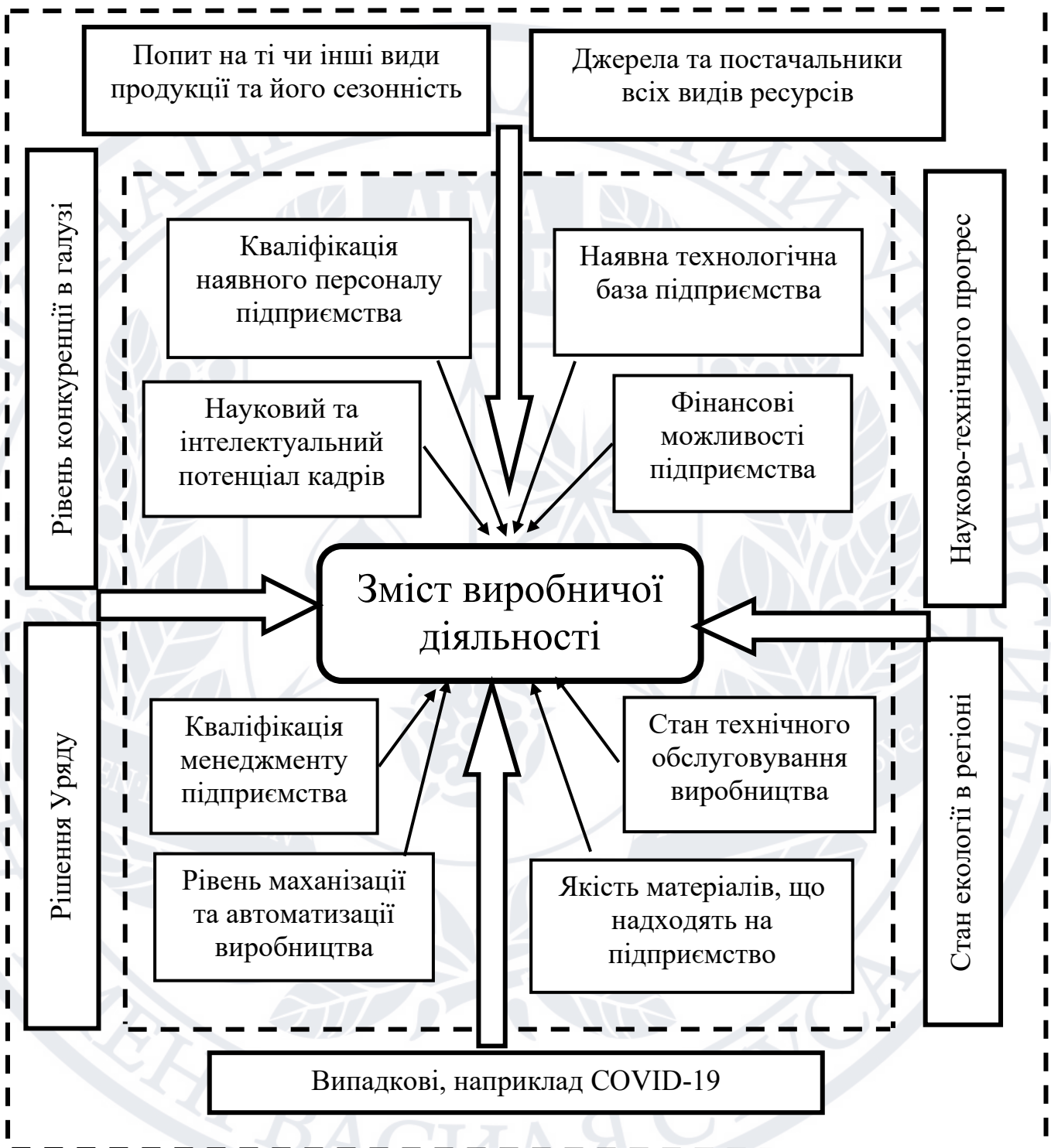


Рисунок 1.3 – Основні фактори, які впливають на зміст виробничої діяльності  
(власна розробка)

в) існуючий рівень механізації та автоматизації технологічних процесів; г) рівень наукового та інтелектуального потенціалу кадрів підприємства, який здатен (або не здатен) розробляти та впроваджувати у виробництво прогресивні новації; д) стан технічного обслуговування виробництва; е) фінансові можливості підприємства, тобто здатність (або не здатність) підприємства отримувати кредити, залучати інвестиції тощо для розвитку своєї матеріально-виробничої бази; ж) рівень кваліфікації менеджменту підприємства (особливо ТОП-менеджерів) та обґрунтованість прийнятих ним управлінських рішень тощо; и) якість матеріалів, які надходять на підприємство і які використовуються для виробництва певної продукції тощо.

Зрозуміло, що наведений нами перелік факторів, які впливають на зміст виробничої діяльності підприємства, не є повним, і за певних умов він може бути скоригований або доповнений іншими, більш важливими в цей момент часу факторами.

В наш час таким досить суттєвим зовнішнім фактором стала світова пандемія COVID-19, яка безумовно вплинула на зміст виробничої діяльності багатьох підприємств. Проаналізувавши низку наукових публікацій з цього питання [27], [28], [29], нами було визначено основні фактори (нові фактори), які в умовах пандемії COVID-19 вплинули (і впливають) на виробничу діяльність підприємств. Перелік цих нових зовнішніх факторів впливу згруповано нами у структурну схему, яку наведено на рис. 1.4.

Дамо коротке пояснення наведеним на рис. 1.4 новим зовнішнім факторам впливу на зміст виробничої діяльності підприємств.

*По-перше*, пандемія COVID-19 дала поштовх прискореній трансформації світового ринку праці у напрямі автоматизації і роботизації основних та допоміжних виробничих та технологічних процесів. Це, у свою чергу, дозволить скоротити до 2025 року до 75 млн робочих місць, одночасно створивши 133 млн нових, тобто люди і машини будуть працювати спільно «рука об руку» [14]. Зрозуміло, що така трансформація, як зазначається в [30], суттєво вплине на зміст виробничої діяльності підприємств.



По-друге, пандемія COVID-19 суттєво прискорила процес діджиталізації, тобто процес автоматизації ручних операцій та більшості виробничих, технологічних та інших операцій, що зафіксовані на паперових носіях, шляхом масового та всеосяжного оцифровування цієї інформації [31]. Це сприятиме широкому впровадженню на підприємствах обладнання з цифровим програмним управлінням; автоматизації процесу контролювання працівниками виконання своїх виробничих завдань тощо.

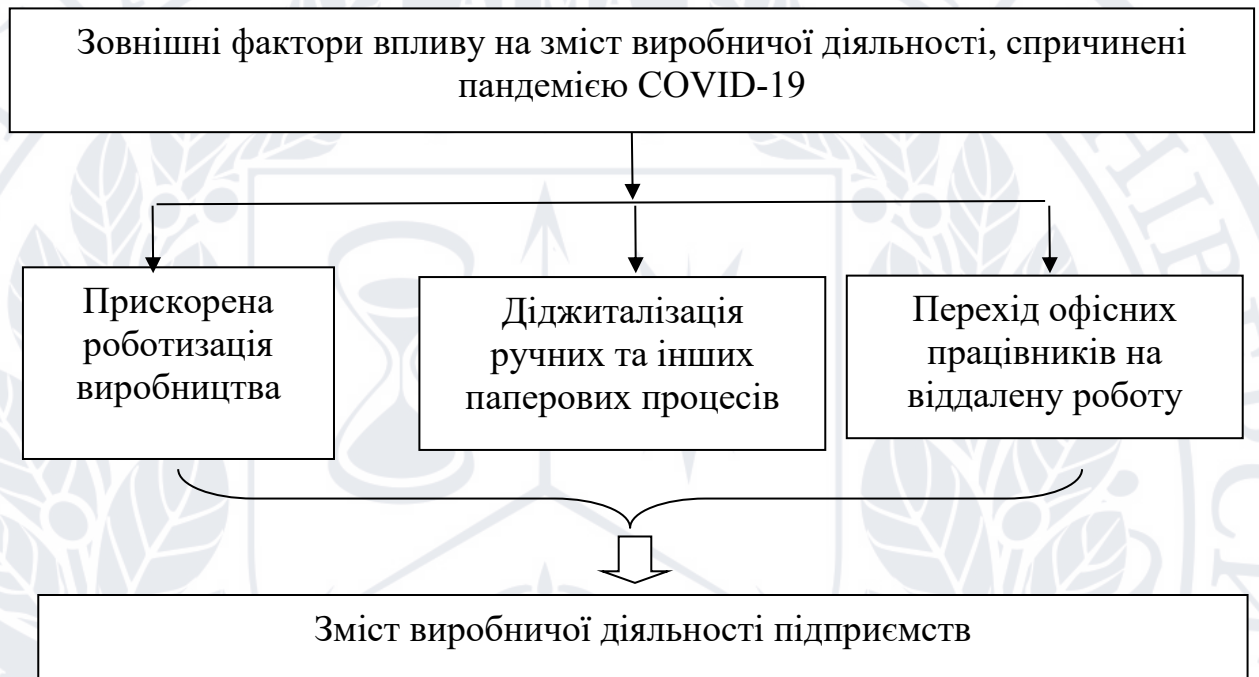


Рисунок 1.4 – Нові зовнішні фактори впливу на зміст виробничої діяльності підприємств, спричинені пандемією COVID-19 (власна розробка)

По-третє, пандемія COVID-19 спричинила кардинальну зміну умов праці таких офісних працівників, як бухгалтерів, економістів, юристів тощо, їх масовим переходом на віддалену роботу. В результаті таких змін на підприємствах помітно виріс попит на працівників, які мають критичне мислення, вміють розв'язувати виробничі проблеми, здатні до самоорганізації, самоуправління, постійного навчання та роботі в умовах стресу [14].

Наведені вище нові зовнішні фактори впливу на зміст виробничої діяльності підприємств, спричинені пандемією COVID-19, самим безпосереднім чином вплинули на зміну змісту виробничої діяльності значної кількості

підприємств, які були переорієнтовані на випуск нових, потрібних для подолання наслідків пандемії, видів продукції.

Далі проведемо дослідження такого питання, як причини підвищення значення виробничої діяльності промислових підприємств для забезпечення економічного розвитку країни, а також участь промислових підприємств у формуванні внутрішнього валового продукту України.

На перший погляд, визначальне значення виробництва матеріальних благ у забезпеченні економічного розвитку країни та підвищенні добробуту її населення не викликає сумнівів. Не випадково, практично в усіх літературних джерелах наводяться аргументи щодо того, що саме виробництво матеріальних благ є основою розвитку економіки. Аналізуючи низку наукових праць (див. [32], [33], [34], [35] тощо), нами визначено причини, за якими саме виробнича діяльність промислових підприємств відіграє в економіці країн дуже значну роль. До таких причин можна віднести:

- стимулювання розвитку науково-технічного прогресу;
- створення конкурентного середовища, яке є рушійною силою розвитку економіки загалом;
- сприяння економічному і раціональному використанню всіх видів ресурсів;
- заповнення ринку найрізноманітнішими товарами та послугами;
- задоволення суспільних потреб, які постійно зростають, і т. ін.

Далі проаналізуємо реальний вплив виробничої діяльності підприємств на динаміку зміни внутрішнього валового продукту країни. Для цього спочатку визначимо динаміку зміни ВВП країни протягом 1990-2020 років (див. [36]).

Інформацію з цього приводу наведено нами в таблиці 1.2 та рис.1.5.

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 1.2 та на графіку рис. 1.5, свідчить про те, що протягом багатьох років динаміка зміни ВВП України є нестабільною і негативною, що практично призвело до погіршення економічної ситуації в багатьох галузях економіки. Негативним є факт, що у 2020 році відносно 1990 року величина ВВП становила тільки 63,2%. Тобто можна

констатувати, що в Україні процес виробництва матеріальних благ є таким, який не відповідає світовим тенденціям та запитам населення. Тому потрібна наполеглива робота щодо збільшення ролі виробничої діяльності підприємств у формуванні ВВП країни.

Таблиця 1.2 – Динаміка зміни внутрішнього валового продукту України за 1990-2020 роки

Рік	% до поперед. року	% до 1990 року	Рік	% до поперед. року	% до 1990 року	Рік	% до поперед. року	% до 1990 року
1991	93,1 ↓	91,3	2001	108,8 ↑	47	2011	105,4 ↑	65,4
1992	90,1 ↓	82,3	2002	105,3 ↑	49,5	2012	100,2 ↑	65,5
1993	85,8 ↓	70,6	2003	109,5 ↑	54,2	2013	100	65,5
1994	77,1 ↓	54,4	2004	111,8 ↑	60,6	2014	93,4 ↓	61,2
1995	87,8 ↓	47,8	2005	103,1 ↑	62,5	2015	90,2 ↓	55,2
1996	90 ↓	43	2006	107,6 ↑	63,4	2016	102,3 ↑	56,5
1997	97 ↓	41,7	2007	108,2 ↑	68,6	2017	102,5 ↑	<b>57,9</b>
1998	98,1 ↓	40,9	2008	102,2 ↑	70	2018	103,4 ↑	59,81
1999	99,8 ↓	40,8	2009	84,9 ↓	59,5	2019	103,2 ↓	65,7
2000	105,9 ↑	43,2	2010	104,1 ↑	62	2020	96 ↑	63,2

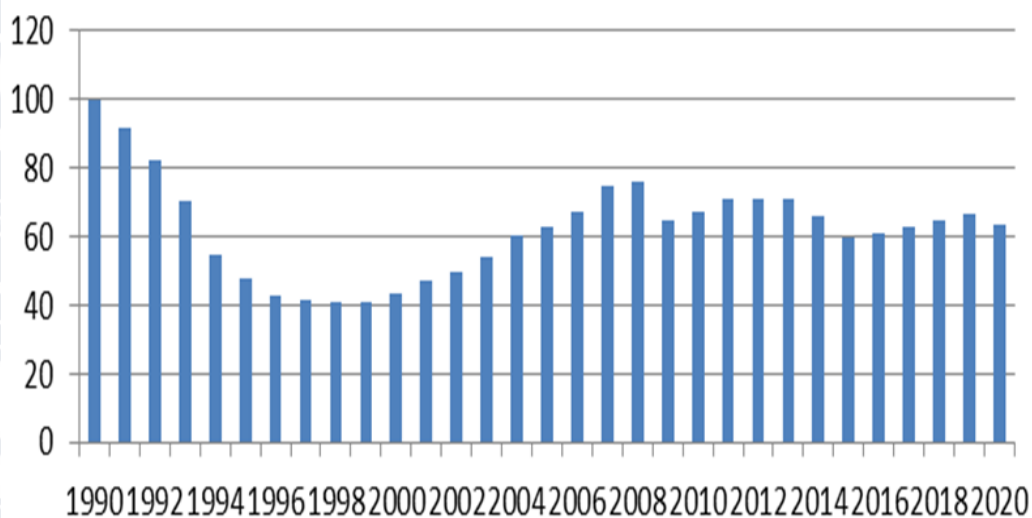


Рисунок 1.5 – Динаміка зміни внутрішнього валового продукту України за 1990-2020 роки (власні розрахунки)

Оскільки виробнича діяльність, в результаті якої створюються основні матеріальні блага, зосереджена переважно на підприємствах, то проаналізуємо динаміку зміни в Україні протягом 2013-2020 років кількості підприємств за основними видами економічної діяльності, виокремивши такі дві основні



галузі, як промисловість і всі види торгівлі, оскільки в цих галузях формується значна частина валового внутрішнього продукту країни [37].

Інформацію з цього приводу наведено в таблиці 1.3 та показано на графіку рисунку 1.6 (див. [38]).

Таблиця 1.3 – Кількість підприємств в Україні (за видами економічної діяльності (шт.) за 2013-2020 рр. [38]

Р о к и	Вид економічної діяльності	Підприємства (Кількість, шт.)
2013	Всього	393327
	у т.ч. у промисловості	49130
	у торгівлі	110414
2014	Всього	341001
	у т.ч. у промисловості	42187
	у торгівлі	93972
2015	Всього	343440
	у т.ч. у промисловості	42564
	у торгівлі	93643
2016	Всього	306369
	у т.ч. у промисловості	38555
	у торгівлі	82192
2017	Всього	338256
	у т.ч. у промисловості	42026
	у торгівлі	89538
2018	Всього	355877
	у т.ч. у промисловості	44425
	у торгівлі	93590
2019	Всього	380597
	у т.ч. у промисловості	47679
	у торгівлі	101427
2020	Всього	373816
	у т.ч. у промисловості	48426
	у торгівлі	98654

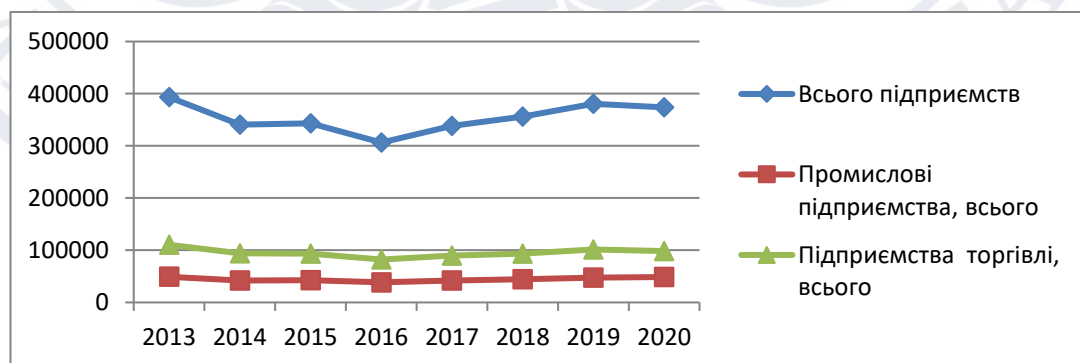


Рисунок 1.6 – Кількість підприємств (загальна, у промисловості та у торгівлі), що функціонують в Україні (власні розрахунки)

Аналіз даних таблиці 1.2 та графіків, наведених на рисунку 1.6, показує, що у 2016 році порівняно з 2013 р. загальна кількість підприємств в Україні скоротилася з 393327 шт. до 306369 шт., або на 22%, Разом з тим, починаючи з 2017 року, спостерігається збільшення загальної кількості діючих підприємств: з 306369 шт. у 2016 році до 380673 шт. у 2019 році, або на 24%. Це опосередковано свідчить про покращення економічної ситуації в країні протягом 2016-2019 років.

У 2020 році загальна кількість підприємств, що працюють в Україні, знову скоротилася з 380673 шт. до 373816 шт., або на 6857 шт. чи на 1,8%, що є негативним фактом. І причиною цього явища є розгортання світової пандемії COVID-19, яка охопила всі країни світу, в тому числі і Україну.

Дещо інша картина спостерігається для промислових та торговельних підприємств. У 2016 році порівняно з 2013 р. кількість промислових підприємств в Україні скоротилася з 49130 шт. до 38555 шт., або на 10575 шт. чи на 21,5%, а починаючи з 2017 року відбувається збільшення кількості промислових підприємств: з 38555 шт. у 2016 році до 47679 шт. у 2019 році, або на 9124 шт. чи на 23,67%. У 2020 році спостерігається подальше незначне збільшення кількості діючих промислових підприємств: з 47679 шт. до 48426 шт., або на 747 шт. чи на 1,57%, що є позитивним фактом. Тобто можна зробити висновок, що світова пандемія не спричинила зменшення кількості діючих в Україні промислових підприємств.

Що стосується підприємств всіх видів торгівлі, то тут ситуація виглядає інакше. У 2016 р. порівняно з 2013 роком кількість підприємств торгівлі в Україні скоротилася з 110414 шт. до 82192 шт., або на 28222 шт. чи 25,56%, а починаючи з 2017 року відбувається збільшення кількості підприємств торгівлі: з 82192 шт. у 2016 році до 101427 шт. у 2019 році, або на 19235 шт. чи на 23,4%, що свідчить про покращення економічної ситуації в країні в цей період часу.

Але вже в наступному 2020 році відбулося зменшення кількості підприємств торгівлі: з 101427 шт. до 98654 шт., або на 2773 шт. чи на 2,7%. Тобто

торгівля виявилася більш вразливою до негативного впливу світової пандемії COVID-19.

Разом з тим, потрібно зазначити, що кількість в Україні підприємств всіх видів торгівлі значно перевищує кількість промислових підприємств, що, з одного боку, є ознакою постіндустріального суспільства, а з іншого, свідчить про те, що виробничою діяльністю (як більш складною діяльністю) займається в Україні значно менша кількість суб'єктів ринку.

Далі детальніше проаналізуємо динаміку зміни структури промислових підприємств, взявши за основу такий показник, як належність цих підприємств до великих, середніх, малих або мікропідприємств. Інформацію щодо динаміки зміни структури промислових підприємств за їх розмірами наведено в таблиці 1.4 [39] та показано на рис. 1.7.

Таблиця 1.4 – Структура промислових підприємств в Україні за їх розмірами протягом 2013-2020 років [39]

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Промислові підприємства, всього	49130	42187	42564	38555	42026	44425	47679	48426
- великі	382	289	233	208	215	237	258	241
- середні	5569	4791	4691	4652	4745	4866	5025	4913
- малі	43179	37107	37640	33695	37066	39322	42396	43272
- з них: мікро	32582	28263	29015	25024	27970	29889	32630	33713

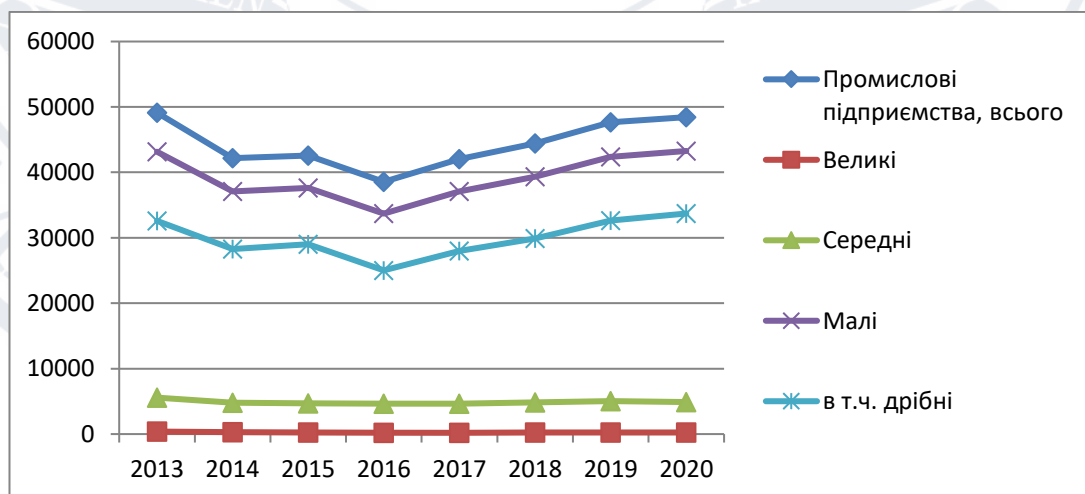


Рисунок 1.7 – Динаміка зміни кількості і структури промислових підприємств в Україні за розмірами [39]



Аналіз даних, наведених в таблиці 1.4 та показаних на рис. 1.7, свідчить, що протягом 2013-2020 років динаміка кількості великих, середніх, малих та мікро (дрібних) підприємств в Україні має коливальну тенденцію. Так, кількість великих промислових підприємств протягом 2013-2016 років постійно зменшувалася (з 382 шт. до 208 шт.), а протягом 2017-2019 років зростала (з 208 шт. до 258 шт.). Це свідчить про поступове відновлення економіки України протягом 2017-2019 років та покращення економічної ситуації. Але вже в 2020 році кількість великих промислових підприємств зменшилася з 259 шт. до 241 шт., або на 18 шт., чи на 6,9%, що, на наш погляд, є негативною тенденцією.

Разом з тим, потрібно зазначити, що кількість великих промислових підприємств в Україні є дуже малою. Так, в 2020 році частка великих промислових підприємств в структурі всіх промислових підприємств України становила всього  $(241:48426) \times 100\% = 0,5\%$ , що може свідчити про часткову деіндустріалізацію вітчизняної економіки.

Що стосується динаміки зміни кількості середніх промислових підприємств в загальній структурі промислових підприємств, то ця кількість протягом 2013-2016 років має незначну тенденцію до скорочення: з 5569 шт. у 2013 році до 4652 шт. у 2016 році. Після цього відбулося незначне збільшення кількості середніх промислових підприємств: з 4652 шт. у 2016 році до 4913 шт. у 2020 році. Загальна частка середніх промислових підприємств в структурі промислових підприємств України в 2020 році становить приблизно  $(4913 : 48426) \times 100\% = 10\%$ .

Якщо проаналізувати динаміку зміни кількості малих та дрібних промислових підприємств, то ця динаміка є синхронною і також має два періоди: а) незначна тенденція до скорочення спостерігається протягом 2013-2016 років, коли кількість малих промислових підприємств скоротилася з 43179 шт. до 33695 шт., або на 9484 шт., чи на 21,9%, а кількість дрібних (мікро) підприємств скоротилася з 32582 шт. до 25024 шт., або на 7558 шт. чи на 23%; б) незначна тенденція до зростання спостерігається протягом 2017-2020 років,

коли кількість малих промислових підприємств зросла з 33695 шт. до 43272 шт., або на 9577 шт., чи на 28%, а кількість дрібних промислових підприємств зросла 25024 шт. до 33713 шт., або зросла на 8689 шт., чи на 34,7%. Не важко побачити, що наведені вище тенденції яскраво віддзеркалюють тенденції розвитку економіки України загалом протягом 2013-2020 років.

Далі проаналізуємо динаміку зміни частки реалізованої продукції, що її виготовляють промислові великі, середні, малі та дрібні підприємства [40]. Питому вагу обсягу реалізованої продукції цими підприємствами наведено в таблиці 1.5 та показано на рис. на рис. 1.8.

Таблиця 1.5 – Питома вага вартості реалізованої продукції великими, середніми, малими і дрібними промисловими підприємств в Україні у 2013-2020 роках [40]

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Промислові підприємства, всього	100	100	100	100	100	100	100	100
- великі	63,4	60,3	57,1	53,4	54,6	55,1	53,6	50,1
- середні	31,4	34,4	36,6	40	38,7	37,9	39,5	42
- малі	5,2	5,3	6,3	6,6	6,7	7	6,9	7,9
- в тому числі дрібними:	1,2	1,1	1,4	1,4	1,5	1,6	1,5	2

Примітка. Показники округлено.

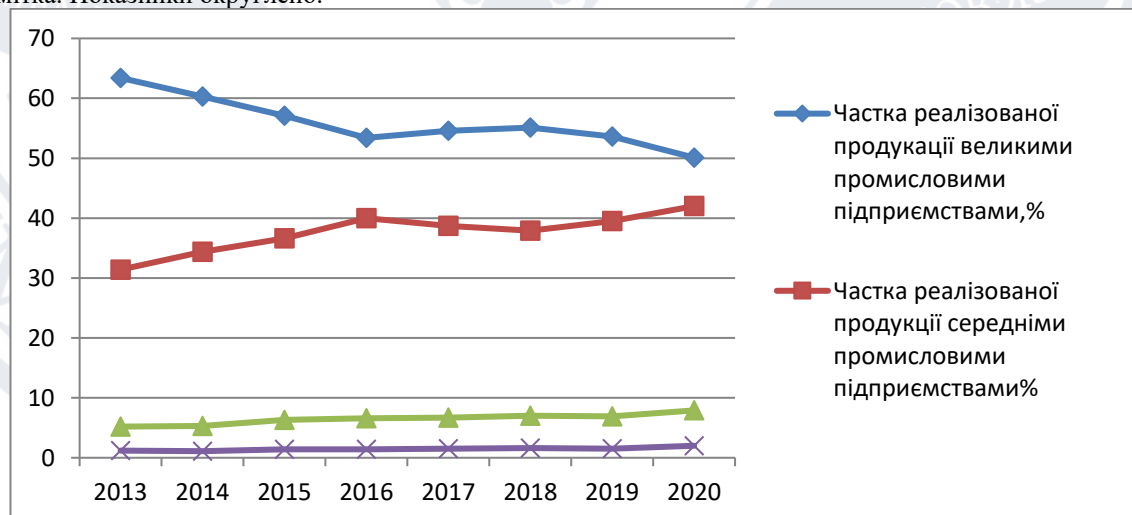


Рисунок 1.8 – Питома вага вартості реалізованої продукції великими, середніми, малими і дрібними промисловими підприємств в Україні у 2013-2020 роках (за [40])

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 1.5 та показаної на рис. 1.8, свідчить, що протягом 2013-2020 років частка (питома вага) продукції, яка була реалізована великими промисловими підприємствами, зменшувалася з 63,4% у 2013 році до 50,1% у 2020 році, в той час, як частка реалізованої продукції середніми промисловими підприємствами збільшувалася: з 31,4% у 2013 році до 42% у 2020 році. Тобто обсяги реалізованої продукції великими та середніми промисловими підприємствами практично зрівнялися. Така тенденція, на наш погляд, показує більшу гнучкість середніх промислових підприємств до задоволення постійно зростаючих потреб споживачів.

Що стосується малих та дрібних промислових підприємств, то частка їх внеску в обсяги реалізованої продукції є незначною, хоча і має незначну тенденцію до зростання. Так, питома вага реалізованої продукції малими промисловими підприємствами за 2013-2020 роки зросла з 5,2% до 7,9%, в тому числі дрібними промисловими підприємствами – з 1,2% до 2%.

Проаналізуємо також такий показник, як динаміка зміни частки великих, середніх, малих та дрібних промислових підприємств, які працюють прибутково, мають певний прибуток до оподаткування та сплачують відповідний податок на прибуток.

Інформацію з цього питання взято із [41], наведено в таблиці 1.6 та показано на графіку рисунка 1.9.

Таблиця 1.6 – Частка великих, середніх, малих і дрібних промислових підприємств в Україні у 2013-2020 роках, які працюють прибутково [41], %

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Промислові підприємства, всього	63,3	63,3	72,9	72,8	71,8	72,8	72,1	69,5
- великі	65,1	49,0	47,2	58,2	72	74,3	76	64,3
- середні	60,8	58	67	71	73,5	75,4	76,3	71,5
- малі	63,6	64,1	73,8	73,2	71,5	72,5	71,5	69,3
- в тому числі дрібними:	63,8	64,3	72,3	71	69,4	70,3	68,8	67,2



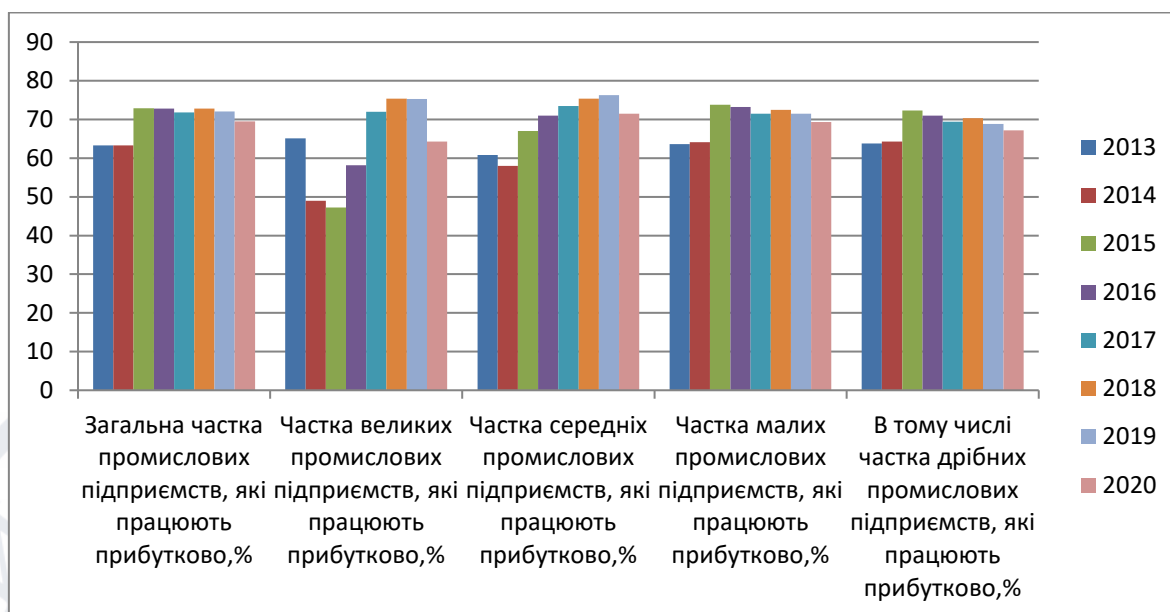


Рисунок 1.9 – Частка великих, середніх, малих і дрібних промислових підприємств в Україні у 2013-2020 роках, які працюють прибутково [41], %

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 1.6 та показаної на рис. 1.9, свідчить, що протягом 2013-2020 років частка підприємств промисловості, які працювали прибутково, практично перебуває на рівні 65-70%, що є суттєвим недоліком. Причому немає відчутної різниці в цьому питанні між великими, середніми, малими та дрібними промисловими підприємствами. Помітною є тільки тенденція зниження прибутковості великих, середніх, малих та дрібних промислових підприємств у 2019-2020 роках, що пояснюється негативним зовнішнім впливом на їх діяльність світової пандемії COVID-19.

На завершення проведемо дослідження такого важливого поняття, як «ефективність виробничої діяльності підприємства». Особливого значення це питання набуло в Україні після отримання нею незалежності в 1991 році, оскільки адміністративні методи господарювання почали замінюватися на ринкові методи, в результаті чого підприємства стикнулися і значними труднощами як в питаннях організації самої виробничої діяльності на підприємствах і забезпеченні її позитивного впливу на розвиток цих підприємств і економіки загалом, так і в питання визначення критеріїв, за якими можна було б оцінювати ефективність виробничої діяльності підприємств.

Питання визначення ефективності виробничої діяльності досить широко висвітлюється в економічній літературі. Проаналізувавши низку літературних джерел (див. [42], [43], [44], [45], [46]), ми прийшли до висновку, що, з одного боку, оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства дає менеджменту цього підприємства інформацію щодо реального стану організації виробничої діяльності на підприємстві, а з іншого боку, таке оцінювання не дає повної картини про ефективність діяльності підприємства загалом, оскільки остаточні результати діяльності підприємства виявляються у сфері збуту продукції підприємства. Тому не винятком є ситуація, коли виробнича діяльність підприємства здійснюється ефективно, а загальний результат діяльності підприємства таким не є.

Нами було встановлено, що в оцінюванні ефективності виробничої діяльності підприємств сформувалися два підходи. Одні автори вважають (див. [47]), що «підприємство можна вважати успішним тільки тоді, коли воно ... тривалий час перебуває на ринку та має ефективне виробництво». Тобто такий підхід стверджує, що якщо підприємство тривалий час функціонує на ринку, то це і є одним із критеріїв ефективності виробничої діяльності цього підприємства.

Інша частина дослідників також вважає (див. [48]), що діяльність підприємства буде результативною (читай – ефективною), якщо вона завершується тим, заради чого було створене це підприємство, тобто досягається мета діяльності підприємства. Але при цьому вони стверджують, що, оскільки ефективність виробничої діяльності підприємства у загальному вигляді визначається співвідношенням результатів виробництва до витрат на це виробництво, тому існує низка конкретних кількісних показників, якими можна оцінити ефективність виробничої діяльності підприємства як загалом, так і за окремими напрямками роботи (дивись підрозділ 1.3).

Наш висновок полягає у тому, що ефективність виробничої діяльності підприємства *опосередковано характеризує* ефективність діяльності підприємства загалом. Тому оцінювання ефективності виробничої діяльності

підприємства є проміжним етапом при встановленні ефективності діяльності підприємства загалом.

## 1.2 Управління виробничою діяльністю підприємства: сутність, задачі, принципи, функції, методи, концепції, стратегії

Як було зазначено в підрозділі 1.1 цієї роботи, до внутрішніх факторів (див. рис. 1.3), які безпосередньо впливають на зміст та ефективність виробничої діяльності підприємства, належить рівень кваліфікації менеджменту підприємства (особливо ТОП-менеджерів) та обґрунтованість прийнятих ним управлінських рішень тощо. Тому управління виробничою діяльністю є однією із найважливіших складових діяльності будь-якого промислового підприємства.

Слід зазначити, що наразі в економічній літературі є багато тлумачень поняття «управління виробничою діяльністю» та близького за змістом поняття «управління виробництвом». Проаналізувавши значну кількість літературних джерел ([18], [49] та інші), нами виписані численні тлумачення цих понять, які є доступними для вивчення та опрацювання. Зібраний матеріал наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Тлумачення поняття «управління виробничою діяльністю» та аналогічного поняття «управління виробництвом»

1	2
Автори, джерела	Означення понять «управління виробничою діяльністю» або «управління виробництвом»
[19]	Це діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів, їх перетворення в готовий продукт і постачання цього продукту покупцю
Гелловей Л. (цит. по [6])	Це усі види діяльності, пов'язані зі свідомим перетворенням (трансформацією) матеріалів та інформації
[50]	Це управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та послуги
[11]	Це – управління діяльністю, що пов'язана зі створенням товарів чи послуг
[51]	Це управління процесом створення товарів (послуг), який здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації потрібними ресурсами та впродовж їхньої трансформації у готові товари (послуги)



Продовження таблиці 1.7

1	2
Г.Б.Чейз [52]	Це діяльність, яка пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії
В.О.Василе-нко [18]	Це синонім виробничого управління організацією
Л.І.Федулова [53]	Це система реалізації управлінських рішень щодо розробки, проектування, планування, контролю, забезпечення та організації функціонування виробничих систем підприємства
Г.І.Капінос [6]	Це цілеспрямовані управлінські дії щодо розробки, використання та вдосконалення виробничих систем, на основі яких виготовляється основна продукція або послуги підприємства (організації)
О.М.Овдіюк та інш. [54]	Це різновид функціонального менеджменту
Л.О. Лопа-те-нко [55]	Це наука про концепції, методи, процедури, технологію створення та функціонування операційної системи, необхідної для реалізації операційної функції, а також цілеспрямована діяльність з управління операціями придбання необхідних ресурсів, їх трансформації в готовий продукт (товар, послугу) з подальшою поставкою його споживачу
І.Б.Гевко [7]	Це діяльність, пов'язана із перетворенням організацією різних видів ресурсів (входів) у товари та послуги (виходи)
Річард Чейс та Ніколас Акві-лано (цит. по [7])	Це управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг
Сег Лі та Марк Шнайдер'янс (цит. по [7])	Це наука про концепції, методи, процедури, технології, які використовуються управліннями в процесі створення та функціонування операційної системи
Белінський П.І. [56]	Це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, яка має на меті підвищення його ефективності та збільшення прибутку; це управлінський процес, спрямований на формування системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів
Курочкін А.С. [57]	Це комплексна система забезпечення конкурентоздатності товару, що випускається на конкурентному ринку. Вона включає питання побудови виробничих і організаційних структур, вибору організаційно-правової форми управління виробництвом, збуту і фірмового обслуговування продукції відповідно до стадій її життєвого циклу.

Аналізуючи наведені в таблиці 1.7 точки зору різних авторів на сутність досліджуваного питання, можна зробити висновок, що всі наведені в таблиці 1.7 означення мають право на існування. Але очевидним є факт, що потрібно чітко розрізняти два основних поняття: «управління виробництвом» та

«управління виробничою діяльністю». З одного боку, ці поняття мають спільні риси, оскільки вони являють собою управлінську діяльність, в результаті якої розробляються та приймаються ті чи інші рішення зі створення певної продукції шляхом перетворення вхідних ресурсів всіх видів (так звані «входи») у готові товари та послуги (так звані «виходи»).

Але між цими поняттями є і суттєва різниця. Так, *управління виробництвом* – це діяльність, спрямована на управління процесом (операціями) *придбання* підприємством потрібних (початкових) ресурсів, їхню *трансформацію* (перетворення) в готову продукцію (товари, послуги) за допомогою використання відповідних технологій та *постачання* (збут) готової продукції на ринок для задоволення потреб споживачів. А *управління виробничою діяльністю* стосується тільки управління комплексом заходів, які безпосередньо пов'язані з перетворенням вхідних ресурсів у готову продукцію.

Тобто поняття «управління виробництвом» є значно ширшим за поняття «управління виробничою діяльністю».

У зв'язку з вищевикладеним, потребує аналізу питання розмежування тих сфер управління, які безпосередньо стосуються як «управління виробництвом», так і «управління виробничою діяльністю».

Це можна зробити, проаналізувавши сутність такого поняття, як «операція». Так, відомий фахівець Г.І. Капінос [6] стверджує, що «операції» являють собою будь-яку продуктивну діяльність як у сфері виробництва, так і будь-яку іншу діяльність, по-в'язану з творчим процесом». Тому управління виробництвом, на його переконання, має забезпечити ефективне і раціональне ведення продуктивної діяльності як у сфері виробництва, так і будь-якій іншій діяльності, пов'язаній з матеріально-технічним постачанням, збутом продукції тощо.

Автор сучасного посібника з операційного менеджменту Лопатенко Л.О. [55] систематизував основні операції, які можуть мати місце на сучасному промисловому підприємстві. Результати його досліджень наведено нами в таблиці 1.8.



Таблиця 1.8 – Основні операції, які можуть мати місце на промисловому підприємстві [55] (з власними уточненнями)

Підрозділ підприємства	Основні (узагальнені) операції	Більш детальніші операції, що мають місце на промисловому підприємстві
Виробництво	Безпосереднє виробництво продукції	Обробка. Складання. Регулювання. Консервація. Збереження тощо
	Підготовка виробництва	Розробка та виготовлення технологічного оснащення. Вивчення та впровадження нових методів організації виробництва тощо
	Планування виробництва	Складання поточних та оперативних планів. Складання лінійних та мережевих графіків. Аналіз отриманих результатів тощо
	Забезпечення якості продукції	Контроль якості. Аналіз браку. Інспектування підрозділів тощо
	Технічні функції	Проектування, реконструкція приміщень. Проектування, обслуговування та ремонт технічних засобів та промислових споруд тощо
Фінансово-економічний	Управління фінансами	Калькулювання собівартості продукції. Складання кошторисів. Бюджетний контроль. Проведення платежів тощо
Відділ кадрів	Управління кадрами	Вивчення потреби в робочій силі. Визначення кваліфікаційного рівня персоналу в даний момент і на перспективу. Наймання та звільнення персоналу тощо
Маркетингова служба	Вивчення ринку	Вивчення потреб ринку. Прогнозування попиту. Аналіз наявних виробничих потужностей та технічних можливостей підприємства тощо.
Науково-технічний	Дослідження і розробка	Дослідження продукції. Розробка нових видів продукції і вдосконалення існуючих. Розробка та впровадження прогресивних технологій тощо
Матеріально-технічне забезпечення	Закупівлі та постачання	Розробка та підписання договорів з постачальниками про постачання ресурсів. Розрахунок потреби в ресурсах. Узгодження змін у специфікаціях тощо
Складське господарство	Надходження товару	Перевірка, приймання товару. Присвоєння товарам коду (позначення). Складування продукції. Транспортування продукції
	Складування товару	Визначення місця складування товару. Ідентифікація і транспортування товару. Добирання товару тощо
	Видача товару	Оформлення документації на відправлення товару. Транспортування товару. Перевірка товару та його видача споживачу тощо



Аналізуючи подані цим автором матеріали, можна чітко визначити, які операції та підрозділи підприємства, що їх виконують, відносяться до сфери управління виробництвом, а які – до сфери управління виробничою діяльністю. Окрім того, можна зробити висновок, що наведений перелік основних операцій, які мають місце на промисловому підприємстві, також не можна вважати повним, оскільки, на нашу думку, навряд чи можна перерахувати всі операції, які можуть мати місце на підприємствах, особливо за умов нестабільного і часто непередбачуваного зовнішнього середовища.

Далі розглянемо такі важливі питання, як принципи, функції та методи управління виробничою діяльністю підприємства.

В економічній літературі різними авторами наводиться різна кількість принципів виробничого менеджменту (які автоматично включають в себе і принципи управління виробничою діяльністю). Так в [55] наводиться 9 принципів виробничого менеджменту, в [11] та [59] – 6 принципів, в [19] взагалі наводиться тільки два основних принципи – ефективність та раціональність.

На наш погляд, доцільно виокремити 9 основних принципів управління виробничою діяльністю підприємства, наведених нами на рис. 1.10.

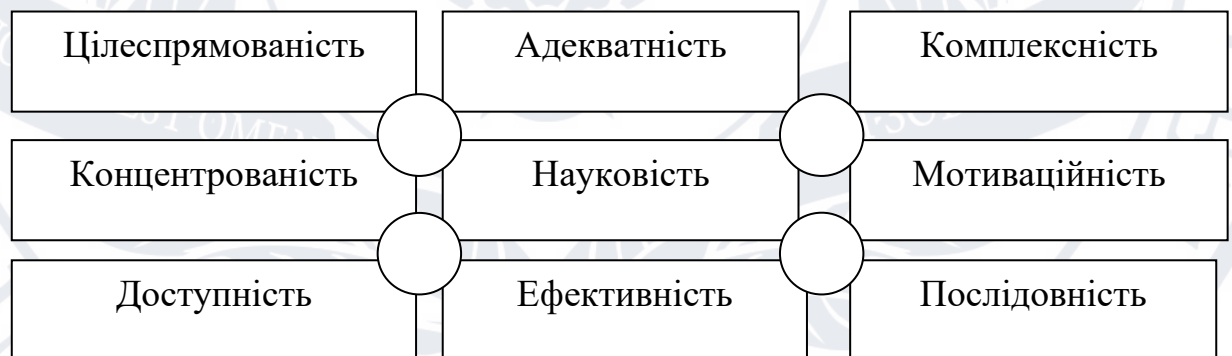


Рисунок 1.10 – Принципи управління виробничою діяльністю підприємства  
(власна розробка)

Так, *цілеспрямованість* передбачає, що управління виробничою діяльністю повинно бути спрямоване на вирішення конкретних проблем та задач із виробництва продукції, які стоять перед підприємством та кожним із його підрозділів в конкретний момент часу та на перспективу.

*Адекватність* – означає відповідність методів управління виробничою діяльністю, які застосовуються на підприємстві, сутності тих виробничих та технологічних процесів, які використовуються у виробництві.

*Комплексність* — передбачає наявність чіткої взаємодії між ієрархічними управлінськими рівнями та ланками організаційної структури управління підприємством як по вертикалі, так і горизонталі, що має забезпечити безперебійне функціонування процесу виробництва певної продукції протягом встановленого (планового) періоду.

*Концентрованість* – передбачає зосередження зусиль усіх працівників підприємства (підрозділу) на вирішенні основних завдань, які поставлені перед ними з виробництва певної продукції, а також концентрацію однорідних функцій в одному конкретному підрозділі з метою уникнення та усунення дублювання тих чи інших функцій управління.

*Науковість* – передбачає врахування передових досягнень науки в галузі управління виробничою діяльністю, застосування обґрунтованих (оптимальних) критеріїв при прийнятті та реалізації управлінських рішень тощо.

*Мотиваційність* – це можливість запровадження для працівників підприємства моральних, організаційних і матеріальних стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у реалізації поставлених перед ними виробничих завдань та виконання прийнятих управлінських рішень.

*Доступність* – передбачає наявність постійного контролю над ходом виробничого процесу, постійний аналіз досягнутих результатів та відхилень тощо.

*Ефективність* – передбачає, що виконання виробничих завдань, які поставлені перед підприємством і його підрозділами, має відбуватися при використанні мінімального обсягу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

*Послідовність* – означає, що всі управлінські рішення та заплановані дії мають відбуватися у певному, наперед визначеному порядку. Причому часто послідовність таких дій має циклічний характер, коли вони регулярно

повторюються через певні проміжки часу (планування, складання звітів, контролювання тощо).

Останнім часом в економічній літературі активізувалися дослідження такого, як раніше вважали вже розв'язаного питання, як функції управління виробничою діяльністю підприємства. Більш того, д.е.н., професор Мартиненко В.П. та Гальчак О.А. підкреслюють, що сьогодні функції управління виробничою діяльністю перетворилися в відокремлений напрям цієї діяльності, яка має здійснювати управлінський вплив на взаємовідносини людей в процесі виробництва і забезпечувати ефективне функціонування системи управління виробничою діяльністю підприємства загалом [47].

Основною причиною підвищення уваги до функцій управління виробничою діяльністю є те, що в наш час робота всіх підприємств відбувається в умовах нестійкого і нестабільного ринкового середовища, а тому успішність виробничої діяльності підприємства багато в чому буде залежати від того, який зміст будуть мати ті чи інші функції управління виробничою діяльністю, як ці функції будуть взаємопов'язані між собою, та хто саме з управлінського персоналу підприємства і як буде виконувати ці функції.

Як відомо, під функцією управління розуміють певну сукупність спеціалізованих повторюваних дій, які учиняють люди в процесі тієї чи іншої діяльності.

Якщо звернутися до фундаментальної праці «Основи менеджменту» авторів Мескона М., Альберта М. та Хедоурі Ф. [60], то вони виокремлюють 4 основних функції управління: планування, організування, мотивацію і контроль. На думку всесвітньо визнаного фахівця з менеджменту А. Файоля, існує п'ять функцій управління виробничою діяльністю: передбачення (планування), організація, розпорядництво, координація, контроль [61].

Сучасні дослідники вважають, що деякі функції управління виробничою діяльністю мають бути більш конкретизовані, тому, на їх думку, доцільно виокремлювати більше таких функцій. Зокрема, Лопатенко Л.О. [55] та Капінос Г.І. [6] виділяють 5 таких функцій, хоча перелік цих функцій, які вони



досліджують, дещо різняться між собою. Низка авторів [47], спираючись на висновки Герасимова Б.Н., Морозова В.В. і Н. Г. Яковлева [62], стверджують, що доцільно виокремити щонайменше дев'ять функцій управління виробничою діяльністю підприємства: прогнозування, планування, нормування, організація, координація, мотивація, облік, контроль і аналіз. У свою чергу, д.е.н., професор Мартиненко В.П. та Гальчак О.А. пропонують виділити 7 функцій управління виробничою діяльністю: планування, організування, мотивування, контролювання, нормування, координування та функцію маркетингу [47].

В результаті проведеного аналізу наведених вище та інших літературних джерел [5], [7], [63], [64] нами пропонується виокремити 8 основних функцій управління виробничою діяльністю, які, на наш погляд, найбільш повно відповідають сучасним умовам функціонування виробничих підприємств (рис.1.11).

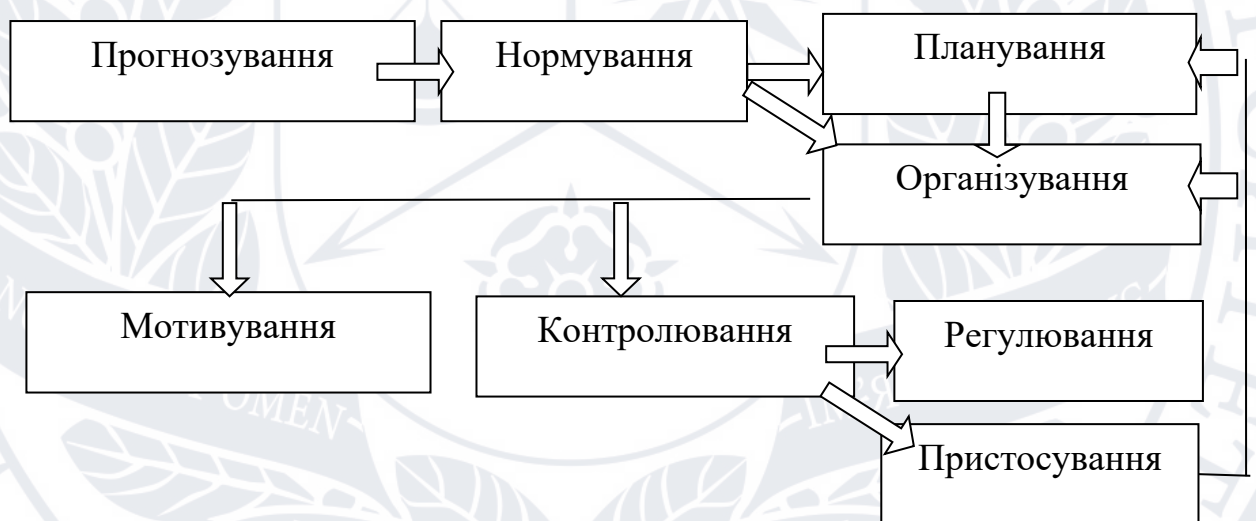


Рисунок 1.11 – Основні функції управління виробничою діяльністю та взаємозв'язок між ними (власна розробка)

*Прогнозування* – це імовірісна оцінка характеру змін або шляхів розвитку будь-якого явища, об'єкта, процесу. Не підлягає сумніву, що в сучасних умовах успішний розвиток кожного підприємства, його продукції, рівня очікуваних доходів та прибутку тощо неможливий без врахування перспектив зміни стану ринку, динаміки попиту на ті чи інші види продукції, рівня

конкуренції в галузі, наявності ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо), необхідних для організації ефективної виробничої діяльності підприємства.

*Нормування* передбачає процес розробки науково-обґрунтованих норм та нормативів, за якими здійснюватиметься планування всіх показників, що характеризують виробничу діяльність підприємства. Це такі показники, як кількість потрібних працівників, ритмічність виробництва, тривалість виробничих циклів, величини розмірів партій, тривалість переміщення предметів праці у виробництві; технічний рівень продукції, стандарти і технічні умови та багато інших.

*Планування* визначає конкретні заходи, що їх потрібно здійснити на підприємстві для забезпечення нормального ходу виробничого процесу. Планування обґрунтовує темпи розвитку підприємства, визначає джерела потрібних ресурсів та їх величину, терміни виконання запланованих заходів та їх виконавців, встановлює показники, яких потрібно досягти у виробничій діяльності у плановому періоді тощо. Більшість дослідників підкреслює, що без планування сучасне промислове підприємство взагалі не зможе існувати.

*Організування* — це процес об'єднання у просторі і у часі дій всіх працівників, засобів праці та засобів виробництва з метою забезпечення виготовлення запланованих видів продукції та реалізації розроблених планів. Ця функція має забезпечувати ефективний та продуктивний взаємозв'язок всіх працівників, підрозділів, машин, механізмів, обладнання тощо, чіткість і задану послідовність виконання всіх запланованих технологічних операцій, заходів, дій тощо.

*Мотивування* — це стимулювання та спонукування всіх працівників та підрозділів підприємства до цілеспрямованих дій з метою якомога ефективнішого виконання поставлених виробничих завдань та цілей. Мотивування досягається за допомогою вмілого управління персоналом підприємства і адекватним стимулюванням результатів його праці.

*Контролювання* – це систематичний процес, за допомогою якого здійснюється облік і регулювання виробничої діяльності підприємства, його підрозділів та окремих працівників. Як зазначається в [47], контролювання дає змогу порівнювати реальні результати виробничої діяльності підприємства з бажаними (запланованими). Мета контролювання – забезпечувати відповідність виробничої діяльності підприємства, його підрозділів та конкретних виконавців поставленим завданням, ухваленим планам та встановленим показникам шляхом проведення аналізу виявлених недоліків і відхилень та їх своєчасного усунення.

*Регулювання* передбачає забезпечення постійного узгодження дій в роботі всіх виконавців, підрозділів тощо. В умовах постійних змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, значення цієї функції для забезпечення ефективної виробничої діяльності підприємства значно зростає. Ця функція управління виробничою діяльністю реалізується шляхом впливу на працівників і виробничі колективи з боку лінійних та функціональних керівників підприємства і підрозділів, які, отримавши певну інформацію про хід виробничого процесу та виявлені недоліки, оперативно здійснюють регулювання діяльності працівників залежно від аналізу умов, що склалися на виробництві. Як зазначається в [65], без регулювання робота будь-якого підприємства взагалі може перестати бути ефективною.

*Пристосування* – нова, дуже важлива функція управління виробничою діяльністю підприємства, сутність якої полягає у постійному пристосуванні виробництва до вимог та потреб ринку, до запитів споживачів, які постійно змінюються, до «випадів» конкурентів, які виходять на ринки з новими видами продукції, до появи на ринку новинок науково-технічного прогресу тощо. Наслідком цих подій має стати удосконалення (покращення) техніко-економічних характеристик продукції, що її виробляє підприємство, або виготовлення абсолютно нових видів продукції з якісно новими показниками тощо.

Слід підкреслити, що вищеописані функції управління виробничою діяльністю підприємства тісно пов'язані між собою і складають єдиний механізм,



який має забезпечити ефективне функціонування будь-якого підприємства і його підрозділів, а також забезпечувати успішне та своєчасне виконання поставлених перед працівниками підприємства виробничих завдань.

Далі проаналізуємо методи управління виробничою діяльністю підприємства. Загальновідомо, що методи – це система правил і процедур впливу на працівників та трудові колективи підприємства з метою виконання поставлених перед ними виробничих та інших завдань і ухвалених управлінських рішень. Проаналізувавши низку літературних джерел (див. [66], [67] та інші), ми встановили, що в процесі управління виробничою діяльністю підприємства використовуються як загальні (загальновідомі), так і специфічні методи управління, які віддзеркалюють специфіку самої виробничої діяльності підприємства, особливості технологічних та виробничих процесів, які використовуються підприємством та його підрозділами тощо. Результати проведеного дослідження методів управління виробничою діяльністю підприємства наведено нами на рис.1.12.



Рисунок 1.12 – Класифікація методів управління виробничою діяльністю підприємства

Так, до загальних методів управління виробничою діяльністю, а це підкреслюється в більшості публікацій (див. [67]), належать: організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.

*Організаційні методи* – це сукупність засобів і прийомів прямого директивного впливу на формування певної організаційної структури підприємства та організаційних відносин між працівниками підприємства, підрозділами тощо. Тобто, для здійснення будь-якої виробничої діяльності її спочатку потрібно організувати, тобто спроектувати приміщення, технологічні процеси тощо, регламентувати діяльність працівників, унормувати роботи, навчити працівників тощо. Як зазначається в [5], організаційні методи управління передують самій діяльності будь-якого підприємства, створюють для цієї діяльності необхідні умови, а отже за своїм впливом є пасивними.

*Адміністративні методи* — це методи прямого директивного впливу на працівників та трудові колективи, на їх дії та поведінку тощо. Ці методи реалізуються у вигляді конкретних безальтернативних наказів, розпоряджень, завдань тощо, які практично унеможливають самостійну діяльність працівників та підрозділів і перекладають всю відповідальність за прийняті рішення на керівника підприємства (або підрозділу).

*Економічні методи* — це сукупність прийомів і засобів, які базуються на використанні дії об'єктивних економічних законів і мають за мету активізувати діяльності працівників та трудових колективів щодо досягнення поставлених перед ними цілей та завдань. В межах поставлених завдань працівники самостійно обирають найкращі шляхи їх досягнення, отримуючи за це певну (обумовлену завчасно) матеріальну винагороду. Тобто в основі цих методів лежить економічна зацікавленість працівників та трудових колективів в досягненні найвищих результатів своєї праці. Як підкреслюється в [68], саме економічні методи найкраще сприяють виявленню нових можливостей і резервів підвищення ефективності виробничої діяльності, що особливо важливо в умовах посилення конкуренції, забезпечення інноваційного розвитку підприємств тощо. Але для успішного застосування економічних методів управління

необхідно створити умови, при яких економічні методи управління були б реальними, зрозумілими і могли б реалізовувати такі свої позитивні властивості, як дієвість і цілеспрямованість.

*Соціально-психологічні методи* — це способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні в управлінні виробничою діяльністю досягнень соціальної та загальної психології [6]. Ці методи зводяться до формування в колективі сприятливого морально-психологічного клімату, розвитку індивідуальних здібностей кожного працівника, задоволення житлово-побутових вимог працівників тощо, що дозволяє забезпечити максимальну самореалізацію особистості у виробничому процесі та збільшити бажання працівників краще працювати.

Разом з тим, як зазначається в [6], [68], в управлінні виробничою діяльністю підприємства можуть використовуватися і різні специфічні методи, які враховують специфіку виробничої діяльності підприємства, сутність технічних проблем, що виникли у виробництві тощо. Зрозуміло, що ці методи мають тісно взаємодіяти із загальними методами управління виробничою діяльністю.

Основні види специфічних методів, які, на наш погляд, можуть застосовуватися в управлінні виробничою діяльністю, наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Специфічні методи управління виробничою діяльністю

Мета застосування методу	Сутність специфічного методу
Визначення думок фахівців щодо проблеми, яка виникла	Анкетування. Експертиза
Аналізування ситуації	Системний аналіз. Функціонально-вартісний аналіз. Економічний аналіз. Фінансовий аналіз
Генерування нових ідей щодо розв'язання проблеми	«Мозкова» атака. Ділова гра тощо.
Розробка рішень	Економіко-математичні моделі. Побудова «дерева рішень». Аналіз альтернатив тощо.
Аргументація	Презентація. Переговори тощо

Далі проаналізуємо такі основні складові управління виробничою діяльністю підприємства, як концепції організації виробничої діяльності, стратегії виробничої діяльності та оперативне управління виробничою діяльністю.



Як зазначається в [69], сьогодні існує три основні концепції організації виробничої діяльності, які були сформовані в результаті тривалого періоду розвитку світового виробництва.

*Перша* концепція – це концепція *бережливого виробництва*, яка сформувалася у системі управління якістю продукції (TQM) та інших подібних систем управління якістю і передбачає зниження витрат на організацію виробничої діяльності і оптимізацію робочого часу та виконання виробничих завдань.

*Друга* концепція – це концепція *швидкореагуючого виробництва*, яка передбачає суттєве скорочення часу виробництва нових видів продукції (яка користується підвищеним попитом на ринку тощо) за рахунок зниження загального робочого часу на виконання виробничого завдання.

*Третя* концепція – це концепція *активного виробництва*, яка передбачає швидку адаптацію виробництва до змін зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, а підприємство здійснює свою діяльність на нестабільних ринках. Порівняльну характеристику описаних концепцій наведено в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Порівняльна характеристика концепцій управління виробничою діяльністю підприємств (за [69] з власними доповненнями)

Критерії порівняння	Концепція бережливого виробництва	Концепція швидко-реагуючого виробництва	Концепція активного виробництва
Орієнтація виробничої діяльності	Скорочення витрат на виробничу діяльність	Скорочення часу виконання виробничих завдань	Швидка адаптація виробництва до змін зовнішнього середовища
Тип виробничої діяльності	Масовий, крупносерійний	Середньо- та дрібносерійний	Дрібносерійний та одиничний
Адаптація продукції запитам споживачів	Низька або середня	Середня або висока	Висока
Рівень інноваційного потенціалу підприємства	Низький або середній	Середній або високий	Високий

Вибір підприємством тієї чи іншої концепції управління виробничою діяльністю залежить від специфіки діяльності підприємства, масштабів

виробництва, стану ринку, на якому функціонує підприємство. Обрана підприємством концепція виробничої діяльності, як зазначають В. Г. Воронков, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін [70], має конкретизуватись у вигляді певної стратегії виробничої діяльності.

На основі аналізу економічної інформації, нами вважається доцільним визначати стратегію виробничої діяльності підприємства як *певну систему дій (технологних операцій, виробничих процесів тощо) у виробничій сфері і механізмів розподілу виробничих ресурсів підприємства, спрямованих на досягнення поставлених перед підприємством виробничих цілей і завдань*.

Важливе значення прийняття на підприємстві обгрунтованої стратегії виробничої діяльності підкреслюється багатьма дослідниками. Зокрема, в низці літературних джерел (див. [6], [50], [51] та інші), зазначається, що стратегія виробничої діяльності підприємства має спрямовувати діяльність підприємства на укріплення його конкурентних позицій на опанованому ринку, на забезпечення виходу підприємства на нові ринки, на підвищення якості продукції, що виготовляється підприємством, на скорочення витрат на виробництво продукції тощо.

Важливим є висновок, зроблений А.Н. Стерліговою [71], яка зазначає, що ще «на початку 1980-х рр. американські менеджери часто нехтували виробничою стратегією на користь маркетингової та фінансової стратегій, в той час, як іноземні конкуренти фокусували свої зусилля саме на виробничій стратегії. При цьому, як пише Г.І. Капінос [6], стратегія виробничої діяльності підприємства є функціональною стратегією підприємства, яка бути тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями підприємства.

При розробці стратегії виробничої діяльності підприємства спочатку, як підкреслюється в [51], доцільно визначити пріоритети, на які має бути спрямована ця стратегія. Такими пріоритетами, на наш погляд, можуть бути такі напрями діяльності підприємства, які наведено нами на рис. 1.13.





Рисунок 1.13. – Деякі основні пріоритети при розробці виробничої стратегії підприємства (власна розробка)

Дамо детальнішу характеристику вищенаведених пріоритетів.

1. *Витрати виробництва*. Зниження витрат виробництва суттєво впливає на обсяг реалізації продукції підприємства, на успішну конкуренцію з іншими виробниками аналогічної продукції тощо.

2. *Якість продукції*. Висока якість продукції є суттєвим фактором, що визначає успіх роботи підприємства на тих чи інших ринках. Тому діяльність підприємства в напрямі якомога повного врахування вимог споживачів, підвищення технічних характеристик продукції, що випускається тощо, має знайти своє віддзеркалення у виробничій стратегії підприємства.

3. *Терміни виконання замовлень*. Скорочення термінів виконання виробничих планів та завдань в багатьох випадках може бути важливою умовою для досягнення підприємством конкурентних переваг та тих чи інших ринках. Тому підприємство має не тільки якісно виготовляти свою продукцію, а і робити це швидше за інші підприємства.

4. *Швидкість розробки нових видів продукції*. Швидкість розробки і виробництва нових видів продукції визначає здатність підприємства пропонувати своїм споживачам таку продукцію, яка користується попитом. Ця здатність залежить від часу, який потрібен підприємству на розробку нового виду продукції, і часто передбачає перебудову на підприємстві існуючої системи технологічних процесів тощо.



Проаналізувавши низку літературних джерел [19], [72] нами складено класифікацію основних стратегій виробничої діяльності, яку наведено на рис. 1.14.



Рисунок 1.14. – Основні види стратегій виробничої діяльності підприємства (власна розробка)

Дамо коротку характеристику вищенаведених стратегій виробничої діяльності підприємства.

Виробнича *стратегія постійного підвищення якості продукції* фіксує той факт, що без серйозного покращення якості продукції досягти підприємству успіху на сучасному ринку буде дуже складно.

Виробнича *стратегія підвищення якості продукції, яка користується підвищеним попитом на ринку*, має забезпечити підприємству максимальну реалізацію продукції, яка користується значним попитом на ринку і яка приносить підприємству отримання значної частки доходу.

Виробнича *стратегія пристосування до ситуації на ринку (або його окремого сегменту)* передбачає, що підприємство має постійно вивчати потреби конкретного ринку і враховувати їх. Таку модель доцільно використовувати невеликим підприємствам через їх неможливість суттєво впливати на стан ситуації на ринку.

*Інноваційна виробнича стратегія* передбачає активне залучення персоналу підприємства (як носія інтелектуального капіталу) до розробки нових видів продукції, впровадження нових технологій тощо.

Виробнича стратегія *повного задоволення попиту споживачів* на продукцію підприємства робить акцент виключно на задоволення усіх можливих забаганок (смаків, уподобань тощо) споживачів (або груп споживачів). У цій виробничій стратегії споживач займає центральне місце. Реалізація цієї стратегії підпорядковує всі види ресурсів підприємства (фінанси, персонал тощо) та всю його виробничу діяльність цій меті, передбачає зростання витрат на виробництво продукції та зменшення запасів продукції на складах підприємства.

Виробнича стратегія *задоволення поточного попиту* споживачів на продукцію підприємства передбачає нарощування запасів продукції на складах, щоб у разі раптового зростання попиту на продукцію цей попит міг бути покритий за рахунок зроблених запасів.

Виробнича стратегія *орієнтації на задоволення попиту на продукцію підприємства на мінімальному рівні* передбачає виробництво такої кількості продукції, яка б не порушувала рівновагу ринку і врахувала можливі «випади» конкурентів, які своїми діями можуть впливати на скорочення обсягу реалізації продукції цим підприємством.

*Компромісна виробнича стратегія* спрямована на задоволення вимог споживачів у межах реальних можливостей підприємства. Ключовим елементом тут виступає споживач, однак виробництво потрібної продукції обмежується реальними виробничими та іншими можливостями підприємства.

Виробнича стратегія *вирівнювання потужностей* передбачає стабільність обсягу виробництва продукції незалежно від коливань попиту на цю

продукцію. А різниця між величиною попиту й обсягом виробництва продукції регулюється шляхом збільшення або зменшення запасів виготовленої продукції на складах: в період падіння попиту продукція надходить на склад, а в період зростання попиту – реалізується зі складу.

Виробнича стратегія *змінного обсягу виробництва* продукції при постійній кількості працівників передбачає, що обсяг випуску продукції змінюється залежно від зміни попиту на продукцію підприємства, але чисельність працівників підприємства залишається постійною. Розбіжності між обсягом виробництва і чисельністю працівників регулюють шляхом організації понаднормової роботи, наданням працівникам відгулів, передачі частини обсягу роботи субпідрядникам тощо.

Виробнича стратегія *змінного обсягу виробництва* продукції при змінній кількості працівників передбачає, що обсяг випуску продукції змінюється залежно від зміни попиту на продукцію підприємства, але при цьому змінюється і чисельність працівників підприємства. Ця стратегія передбачає наймання і звільнення працівників відповідно до зміни обсягів виробництва.

Аналіз наведених вище стратегій виробничої діяльності підприємства не є повним, але, на наш погляд, характеризує основні ситуації, які можуть виникнути на підприємстві під час здійснення ним своєї виробничої діяльності.

І на завершення, розглянемо питання організації оперативного управління виробничою діяльністю підприємства. Слід підкреслити, що описані нами концепції та стратегії виробничої діяльності являють собою тільки можливі напрями дій підприємства на тому чи іншому ринку, а конкретні результати вияву обраних концепцій і стратегій можуть бути досягнуті тільки шляхом створення на підприємстві ефективної системи оперативного управління виробничою діяльністю.

Як зазначається в [73], оперативне управління виробничою діяльністю підприємства являє собою систему організаційно-технічних заходів, спрямованих на виконання поставлених завдань з випуску продукції у встановлені строки. У процесі оперативного управління, як підкреслюється в [74],



досягається чітка взаємодія всіх стадій виробничого процесу виготовлення продукції підприємства – від отримання сировини, матеріально-технічних ресурсів до відправки продукції на склад (або замовнику) при оптимальному використанні виробничих ресурсів.

В наш час на оперативне управління виробничою діяльністю підприємства покладається виконання значної кількості завдань, основними із яких є такі: своєчасне та у повному обсязі виконання виробничої програми; раціональне використання засобів виробництва і трудових ресурсів; впровадження передових форм організації виробництва; забезпечення стабільного рівня матеріально-технічних запасів тощо.

В сучасній економічній літературі питання, пов'язані з організацією оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, розглянуто досить повно (див. [73], [74], [75] та інші). Аналізуючи ці джерела інформації нами складено спрощену систему організації системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, яку наведено на рис. 1.15.



Рисунок 1.15 – Система оперативного управління виробничою діяльністю

Зробимо коротке пояснення інформації, наведеної на рис. 1.15.

*Оперативно-календарне планування* – це розгорнуте планування виробництва, яке передбачає розробку виробничої програми підприємства та

виробничих завдань, забезпечення цих завдань необхідними засобами і предметами праці, досягнення узгодженості в роботі всіх працівників тощо.

*Об'ємне* планування передбачає розподіл виробничої програми підприємства між підрозділами, дільницями, робочими місцями. *Календарне* планування – поглиблює об'ємне планування, доводячи, на основі затверджених календарно-планових нормативів, виробництво окремих вузлів, деталей тощо до окремих підрозділів та робочих місць. *Оперативне* планування – передбачає доведення конкретних завдань з виробництва продукції до конкретних виконавців на короткі відрізки часу: добу, зміну, годину тощо.

*Диспетчеризація виробництва* являє собою постійну координацію робіт з виконання підрозділами підприємства та окремими виконавцями запланованих виробничих завдань. *Оперативний облік* – це спостереження, вимірювання, реєстрація і документальне оформлення результатів всіх виконаних робіт. *Оперативний контроль* дає можливість керівництву підприємства виявляти відхилення у процесі виробництва від оперативного плану. *Оперативний аналіз* спрямований на встановлення причин виникнення відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення. *Регулювання* процесу виробництва здійснюється шляхом усунення відхилень і коригування оперативних планів.

Аналізуючи механізм функціонування наведеної на рис. 1.15 системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, можна зробити висновок, що ця система є традиційною, функціонує за принципом *інтегрально-функціональної* організації (або моделі) управління виробничою діяльністю, яка передбачає детальний та послідовний опис всіх дій, операцій, процесів тощо, які потрібно зробити на підприємстві для виконання поставленого виробничого завдання. Така організація, як зазначається в [76], дозволяє описати на найнижчих рівнях виробничого процесу всі дії виконавців та розділити їх по різних функціональних підрозділах підприємства, дозволяє автоматизувати найбільш складні і рутинні операції тощо.

Разом з тим, така організація оперативного управління виробничою діяльністю підприємства не дозволяє виявити зв'язок конкретних результатів

роботи виконавців з кінцевими результатами роботи підприємства. Тому низка дослідників (Кравченко Н.О., Кузнєцова С.А., Маркова В.Д. [77]) пропонує використовувати так звану *інтегрально-процесну* організацію оперативного управління виробничою діяльністю, коли виокремлення дій, операцій, процесів тощо на підприємстві здійснюється не за предметом діяльності, а за їх впливом на кінцеві результати діяльності підприємства (наприклад, на величину отриманого прибутку тощо). В результаті створюється ланцюжок взаємопов'язаних понять: «(дія, операція, процес) → підрозділ → підприємство → кінцевий результат (наприклад, прибуток),

Зрозуміло, що така організація оперативного управління виробничою діяльністю підприємства є значно складнішою за звичайну, але дозволяє встановити більш чіткий зв'язок між результатами роботи конкретних виконавців (підрозділів підприємства) і кінцевими результатами діяльності підприємства. Це дозволяє чіткіше встановити відповідальність виконавців (та окремих підрозділів) за якісне та своєчасне виконання виробничих завдань та суттєво підвищити зацікавленість працівників (підрозділів) за покращення результатів своєї роботи.

Для практичної реалізації *інтегрально-процесної* системи організації оперативного управління виробничою діяльністю нами запропоновано алгоритм розробки системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, який наведено на рис. 1.16. Початковим етапом формування цієї системи є аналіз ринкової ситуації, яка склалася на ринку та зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. Далі формулюється основна мета діяльності підприємства, обираються концепція і стратегія виробничої діяльності підприємства, досліджується внутрішнє середовище підприємства, на основі чого формуються ланцюжки взаємопов'язаних понять: «(дія, операція, процес) → підрозділ → підприємство → кінцевий результат», і тільки після цього розробляється оперативний план управління виробничою діяльністю підприємства (дивись рис. 1.16).



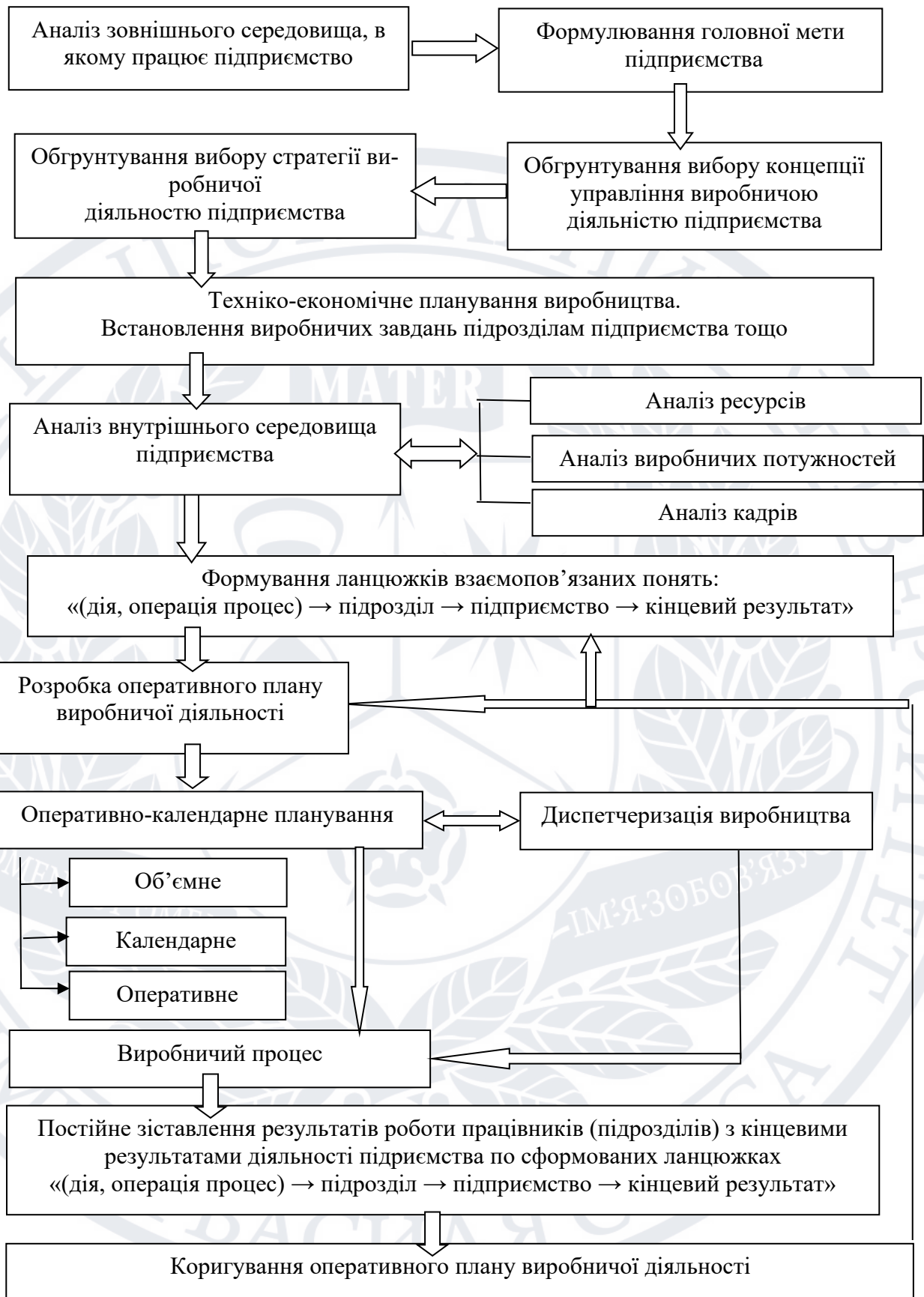


Рисунок 1.16 – Алгоритм розробки *інтегрально-процесної* моделі організації оперативного управління виробничою діяльністю підприємства  
(власна розробка)

На підставі розробленого оперативного плану виробничої діяльності підприємства розробляється план запуску-випуску предметів праці у виробництво, визначається послідовність виконання тих чи інших дій, операцій, процесів тощо, що дозволяє забезпечити максимальну продуктивність виробничого процесу. При цьому здійснюється постійний моніторинг за ходом виробничого процесу і ступенем виконання працівниками (підрозділами) підприємства встановлених виробничих завдань.

У випадку виявлених відхилень від нормального ходу виробничого процесу, порушення чинних норм та стандартів виготовленої продукції, невиконання працівниками (підрозділами) підприємства встановлених завдань тощо здійснюється коригування виробничого процесу за допомогою застосування засобів та заходів диспетчерської служби.

Але основною складовою запровадженої *інтегрально-процесної* системи організації оперативного управління виробничою діяльністю підприємства є проведення постійного зіставлення результатів роботи працівників (підрозділів) підприємства, які задіяні в ланцюжку «(дія, операція, процес) → підрозділ → підприємство» з кінцевими результатами діяльності підприємства. В разі їх відхилення приймається рішення щодо коригування оперативної стратегії виробничої діяльності підприємства або здійснюється формування нових ланцюжків «(дія, операція процес) → підрозділ → підприємство → кінцевий результат». Це дозволяє підприємству забезпечити не тільки випуск конкурентоспроможної продукції, яка відповідає потребам ринку та досягненню підприємством поставлених цілей, але і реально сприятиме підвищенню ефективності не тільки виробничої діяльності підприємства, а і його кінцевих результатів діяльності.

На наш погляд, запропонований нами алгоритм розробки *інтегрально-процесної* системи організації оперативного управління виробничою діяльністю підприємства дозволить створювати на підприємствах сучасні ефективні системи управління виробництвом, які відповідають реаліям конкурентного

ринку та вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому функціонують підприємства.

### 1.3 Обґрунтування вибору показників і методик оцінювання стану та рівня ефективності виробничої діяльності підприємства

Проаналізувавши низку праць сучасних дослідників ([78], [79], [80] та інші), можна зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиної загальновизнаної методики, за допомогою якої можна оцінити стан та ефективність виробничої діяльності підприємства. Більш того, в підрозділі 1.1 цієї роботи (див. стор. 28) було доведено, що ефективність виробничої діяльності підприємства *опосередковано характеризує* ефективність діяльності підприємства загалом і є проміжним етапом при встановленні загальної ефективності діяльності підприємства.

Проаналізувавши значну кількість наукових джерел (див. [3], [4], [21], [22], [78], [79], [80], [81] та інші), нами запропоновано систему показників оцінювання стану і ефективності виробничої діяльності, яку наведено на рис. 1.17.

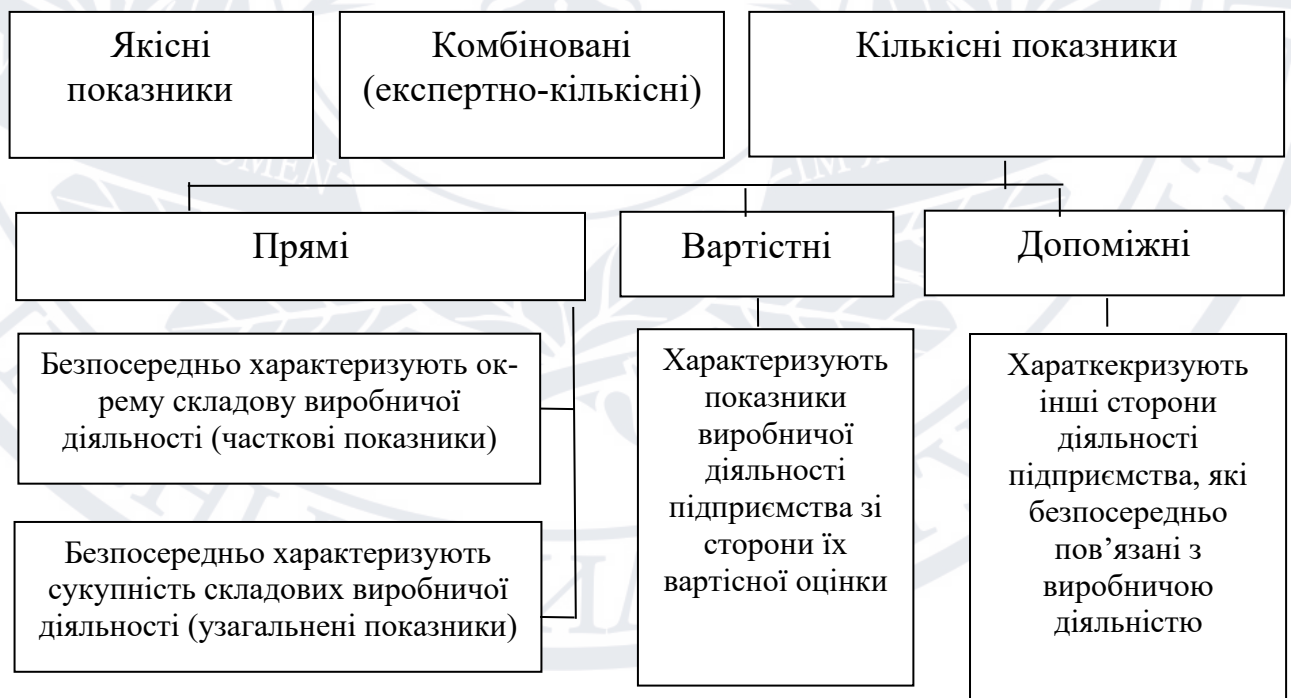


Рисунок 1.17 – Показники оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства (власна розробка)



Дамо детальнішу характеристику наведеним вище показникам.

*Якісні показники* оцінювання – це загальновживані вирази, сутність яких є зрозумілою для всіх: «підприємство має високий рівень автоматизації виробництва», «підприємство виготовляє якісну продукцію», «продукція підприємства є загальновизнаною у світі», «підприємство постійно нарощує обсяг експорту своєї продукції», «підприємство активно опановує нові ринки», «підприємство є новатором виробництва» та багато інших подібних висловлювань.

*Комбіновані показники* оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства являють собою поєднання думок експертів, які здійснюють кількісне оцінювання тих чи інших сторін виробничої діяльності підприємства за допомогою заздалегідь погодженої шкали оцінок: в балах, рейтингах, коефіцієнтах, частках тощо. Потім виставлені оцінки обговорюються на спільних засіданнях та виносяться експертне рішення про стан та ефективність виробничої діяльності певного підприємства.

І нарешті, *кількісні показники* оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства являють собою конкретні числові значення тих чи інших результатів (сторін) діяльності підприємства. Зрозуміло, що таких показників може бути дуже багато. Окрім того, кількісні показники тісно пов'язані між собою, можуть бути виражені як в абсолютних значеннях, так і у відносних значеннях та у вартісному вимірі.

Причому для того, щоб кількісні показники дійсно вірно віддзеркалювали стан та ефективність виробничої діяльності підприємства та її окремих сторін, потрібне виконання двох основних умов:

1. На підприємствах необхідно організувати такий облік, що забезпечує отримання необхідної інформації про всі технічна та інші процеси, які мають місце на підприємстві [79].
2. При виборі показників оцінювання потрібно користуватися такими критеріями [2]: достовірність наявної інформації, легкість її отримання; можливість аналізувати отриману інформацію і проводити відповідні розрахунки, зрозумілість отриманої інформації.

Проаналізуємо думки деяких авторів щодо цього питання.

Наприклад, в [78] робиться висновок, що стан, рівень та ефективність виробничої діяльності підприємства визначається багатьма якісними факторами, серед яких доцільно виокремити: правильно побудовану структуру підприємства, його цехів, дільниць тощо (основні, допоміжні, обслуговуючі, побічні та інш.); особливості технологічних процесів (виготовлення заготовок, обробка деталей, складання виробів тощо); галузеве підпорядкування підприємства, масштаби виробництва та інші фактори. Тому якісне оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності можливо здійснювати на основі аналізу всіх цих факторів.

Схожа думка висловлюється в [79], де до оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства пропонується долучати такі якісні характеристики, як сучасність технологій, які використовуються на підприємстві; ефективність контролю якості продукції тощо. Аналогічний висновок зробили Б.А.Бородинський та В.В. Білозерцева [21], які вважають, що для оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства доцільним є використання таких переважно якісних показників, як рівень укомплектованість підприємства робочою силою; забезпеченість підприємства сучасними основними засобами; наявність автоматизованого обладнання; інтенсивність роботи обладнання; забезпеченість підприємства необхідними матеріальними ресурсами (сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, електроенергією і т. п.) [21].

В [80] зазначається, що до якісних показників, якими можна оцінити стан та ефективність виробничої діяльності підприємства, можна віднести спеціалізацію, кооперування та комбінування виробництва. При цьому для оцінювання рівня спеціалізації пропонується використовувати такі показники, як: питому вагу основної (профільної) продукції в загальному обсязі виробництва; частку спеціалізованого обладнання в загальному його парку; число найменувань деталей, що обробляються на одиниці обладнання; кількість операцій, виконуваних на обладнанні, та ін. Для оцінювання рівня кооперування

рекомендується використовувати такі показники, як: питому вагу деталей і напівфабрикатів, отриманих по кооперованих поставках, у загальному обсязі продукції, що випускається; кількість підприємств, що кооперуються з цим підприємством; питому вагу деталей і напівфабрикатів, що поставляються на сторону, та ін. Для оцінювання рівня комбінування виробництва пропонується використовувати такі показники, як: питому вагу сировини і напівфабрикатів, що була отримана на підприємстві і переробляються на цьому підприємстві в іншу кінцеву продукцію (наприклад, чавун в сталь, сталь в прокат тощо); питому вагу побічної продукції в загальному обсязі продукції підприємства тощо [80].

Обгрунтованою, на наш погляд, є думка, що опосередковано ефективність виробничої діяльності підприємства можна оцінити за допомогою оцінювання якості продукції, яку виготовляє підприємство [65]. Для оцінювання рівня якості продукції доцільно використовувати *диференційний* метод, який полягає у зіставленні декількох показників, які визначають якість продукції підприємства з відповідними показниками якості продукції конкурента.

Для цього розраховують так звані *диференційні індекси*  $I_i$  за формулою:

$$I_a = \frac{A_2}{A_1}, \quad I_6 = \frac{B_2}{B_1}, \quad I_v = \frac{B_2}{B_1}, \quad \dots \quad I_n = \frac{N_2}{N_1}, \quad (1.1)$$

де  $A_2, B_2, V_2, \dots, N_2$  – одиничні показники, що характеризують якість продукції підприємства;  $A_1, B_1, V_1, \dots, N_1$  – одиничні показники, що характеризують якість продукції конкурента. Якщо  $I_i > 1$ , то підприємство буде мати вищу якість продукції за обраним одиничним показником.

Для оцінювання рівня якості продукції підприємства за всіма показниками можна використовувати *комплексний* метод [65], який передбачає попарне порівняння одиничних показників якості підприємства з одиничними показниками якості продукції конкурентів. Тоді *комплексний* (загальний) індекс якості продукції підприємства  $I_{\text{заг}}$  розраховується за формулою:

$$I_{\text{заг}} = \beta_1 \cdot \frac{A_2}{A_1} + \beta_2 \cdot \frac{B_2}{B_1} + \dots + \beta_n \cdot \frac{N_2}{N_1} = \sum_{i=1}^n \beta_i \cdot I_i, \quad (1.2)$$



де  $\beta_i$  – коефіцієнт вагомості (питома вага), який має кожний одиничний показник якості, у відн. од.;

$n$  – кількість одиничних показників, що взяті для аналізу, шт.;

$I_i$  – конкретний диференційний показник якості.

При цьому повинна виконуватись умова, що  $\sum_1^n \beta_i = 1$ .

Якщо  $K_{\text{заг}} > 1$ , то комплексний (загальний) індекс якості продукції підприємства буде вищим, ніж у конкурентів, що опосередковано свідчить про рівень ефективності виробничої діяльності підприємства.

Разом з тим окремі дослідники вважають [42], [82], що ефективність виробничої діяльності підприємства доцільніше визначати шляхом розрахунку конкурентоспроможності продукції підприємства, оскільки остання пов'язана не тільки з якістю продукції підприємства, а і з цінами, які діють в цей час на ринку. Тому доцільно розраховувати коефіцієнт конкурентоспроможності  $K_k$  продукції (відносно продукції конкурента) за формулою:

$$K_k = \frac{I_T}{I_e} = \frac{\sum_1^n \beta_i \cdot \frac{P_i}{P_{i-6}}}{\sum_1^m \frac{E_i}{E_{i-6}}}, \quad (1.3)$$

де  $I_T$  – індекс одиничних показників якості продукції;

$\beta_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го одиничного показника якості продукції;

$P_i$  –  $i$ -й одиничний показник якості продукції підприємства;

$P_{i-6}$  –  $i$ -й одиничний показник якості продукції конкурента;

$I_e$  – індекс економічних показників продукції, насамперед її ціни;

$E_i$  – ціна продукції підприємства;

$E_{i-6}$  – ціна продукції конкурента.

Якщо коефіцієнт конкурентоспроможності  $K_k > 1$ , то продукція підприємства буде більш конкурентоспроможною порівняно з продукцією конкурентів, що знов-таки опосередковано свідчить про більш високу ефективність виробничої діяльності цього підприємства.

Заслуговує, на наш погляд, також думка, висловлена в [80], що при оцінюванні стану і ефективності виробничої діяльності підприємства доцільно робити аналіз так званих резервів виробництва. Резерви виробництва – це можливості, що має підприємство для покращення результатів виробничої діяльності. Мобілізація резервів виробництва дозволяє збільшити виробництва продукції, забезпечує економію праці, підвищення її продуктивності, здеешевлення виробництва продукції тощо.

На рис. 1.18 нами представлено укрупнену схему видів резервів, які практично завжди є на підприємстві.

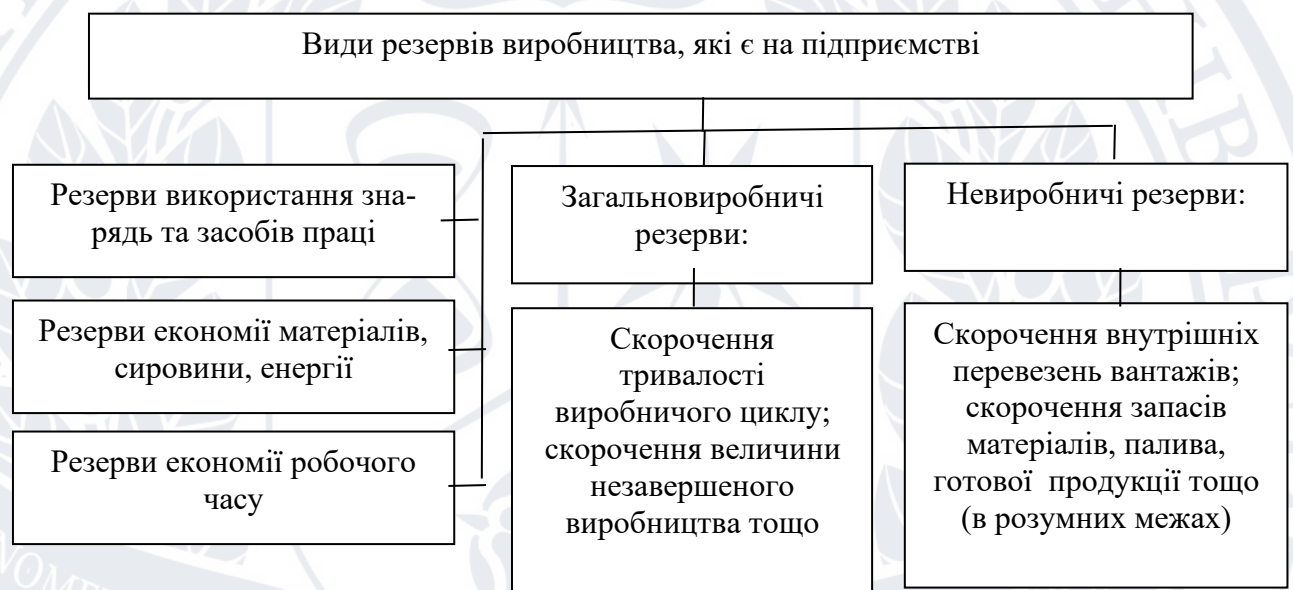


Рисунок 1.18 – Класифікація резервів виробничої діяльності підприємства (власна розробка)

Систематичне і найбільш повне виявлення резервів виробництва та їх використання у виробничому процесі є одним із факторів підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Значна кількість дослідників (див. [21], [42], [65], [83] та багато інших), вважають, що оцінити стан та ефективність виробничої діяльності підприємства можна за допомогою розрахунку низки натуральних показників, які відображають технічний рівень виробництва, що існує на підприємстві. Так, в [42] підкреслюється, що такими показниками можуть бути: рівень механізації та автоматизації виробничих процесів; впровадження нових прогресивних

технологічних процесів; впровадження автоматизованого виробництва; удосконалення виробничої структури підприємства тощо.

Більш узагальнену систему таких показників, що визначають технічний рівень виробництва, наведено нами в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Основні показники технічного рівня виробництва, які можуть бути використані для оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства

Ознака групування показників	Назва показника
Ступінь технічної оснащеності праці	Фондоозброєність праці; Енергоозброєність праці.
Рівень прогресивності технології	Структура технологічних процесів за трудомісткістю. Частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції. Середній вік існуючих технологічних процесів. Коефіцієнт використання сировини і матеріалів.
Рівень механізації та автоматизації виробництва	Ступінь охоплення робітників механізованою працею. Частка обсягу продукції, яка виготовлена за допомогою автоматизованих засобів праці.
Технічний рівень устаткування	Продуктивність устаткування. Питома металомісткість продукції. Середній строк експлуатації устаткування. Частка прогресивних видів устаткування у загальній кількості. Частка технічно та економічно застарілого обладнання у загальному парку обладнання тощо

Автори Гречко А.В. та Балагир Б.В. [48] для оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства запропонували використовувати низку натуральних та вартісних показників, які вони згрупували у 4 групи і показали у вигляді таблиці (див. таблицю 1.11).

Аналіз інформації, яку наведено в таблиці 1.11, показує, що існує велика кількість різнопланових показників оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства, які взаємозалежні і взаємопов'язані між собою, віддзеркалюють найрізноманітні сторони виробничої діяльності підприємства, і що найголовніше, ці показники можуть бути розраховані різними способами, що ускладнює процедуру їх встановлення.

Більшість із наведених в таблиці 1.11 показників оцінювання виробничої діяльності підприємства є комплексними, які, у свою чергу, базуються на



розрахунку інших, більш конкретних показників. А для цього потрібна інформація, яка у багатьох випадках може становити комерційну таємницю. Тому не випадково, значна увага дослідників звертається сьогодні саме на розрахунок конкретних показників, яких є дуже багато і які можна знайти у відкритому доступі.

Таблиця 1.11 – Система показників оцінювання ефективності виробничої діяльності (складено за [48])

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних засобів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі 2. Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3. Відносна економія основних виробничих засобів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	1. Темпи росту продуктивності праці 2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих засобів 2. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів 3. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	1. Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції 2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції

Так, аналізуючи інші джерела з цього питання, потрібно зазначити, що в [85] пропонується для оцінювання стану та рівня ефективності виробничої діяльності підприємства використовувати аж 72 показники, згрупованих у 9 груп.

Обгрунтований підхід до оцінювання стану та рівня ефективності виробничої діяльності на підприємстві висловили Сергеев Є.К. та Євтеєва В.О. [85], які підкреслюють, що, «жоден окремо взятий показник не може бути визнаний універсальним для оцінювання ефективності підприємницької (а значить і виробничої – авт.) діяльності підприємства» [85].

Тому нами, в результаті опрацювання низки наукових праць (див. [86], [87], [88], [89] та інші) було запропоновано для оцінювання стану та

ефективності виробничої діяльності підприємства використовувати такі показники: а) інформація для розрахунку яких є у *відкритому доступі*, і б) які надають пряме або опосередковане уявлення про організацію виробничої діяльності на підприємстві і рівень її ефективності.

Такими показниками можуть бути:

1. Рентабельність виробничої (операційної) діяльності  $R_{в-д}$  підприємства, яка розраховується за формулою:

$$R_{в-д} = \frac{\Pi_{\text{опер}}}{\text{ЧД}} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в цьому році;

$\Pi_{\text{опер}}$  – величина прибутку от операційної діяльності підприємства;

2. Рентабельність продукції підприємства  $R_{\text{прод}}$ , яка пройшла повний цикл виготовлення на виробництві, розраховується за формулою:

$$R_{\text{прод}} = \frac{\Pi_{\text{опер}}}{S_p} \cdot 100\%, \quad (1.5)$$

де  $\Pi_{\text{опер}}$  – величина прибутку от операційної діяльності підприємства;

$S_p$  – собівартість реалізованої продукції.

3. Рентабельність основних та нормованих оборотних засобів  $\rho_{\text{ОЗ+ОБЗ}}$ , яку можна розрахувати формулою:

$$\rho_{\text{ОЗ+ОБЗ}} = \frac{\Pi_{\text{опер}}}{\text{ОЗ}_{\text{сер}} + \text{ОА}_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (1.6)$$

де  $\text{ОЗ}_{\text{сер}}$  – середньорічна вартість основних засобів підприємства;

$\text{ОА}_{\text{сер}}$  – середньорічна вартість оборотних активів підприємства.

Аналізуючи формулу (1.6), можна зазначити, що збільшення рівня рентабельності основних та нормованих оборотних засобів можна досягти, якщо збільшувати величину прибутку від операційної діяльності підприємства та зменшувати вартість основних засобів та оборотних активів.

4. Рентабельність (ефективність) активів підприємства  $R_a$ , яка розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{\Pi_{\text{опер}}}{A_{\text{сер}}} \cdot 100\%, \quad (1.7)$$

де  $A_{\text{сер}}$  – середньорічна вартість активів підприємства в цьому році

5. Рентабельність (ефективність) основних засобів підприємства  $P_{\text{оз}}$ , яка розраховується за формулою:

$$P_{\text{оз}} = \frac{\Pi_{\text{опер}}}{OZ_{\text{сер}}} \cdot 100\%. \quad (1.8)$$

6. Коефіцієнт віддачі основних засобів  $K_{\text{оз}}$ , який розраховується за формулою:

$$K_{\text{оз}} = \frac{\text{ЧД}}{OZ_{\text{сер}}}. \quad (1.9)$$

Зростання цього коефіцієнта може опосередковано свідчити про покращення стану та ефективності використання основних засобів підприємства, що може сприяти економії ресурсів і позитивно впливати на зростання ефективності виробничої діяльності підприємства

7. Коефіцієнт оборотності (віддачі) оборотних активів  $K_{\text{обОА}}$ , який розраховується за формулою:

$$K_{\text{обОА}} = \frac{\text{ЧД}}{OA_{\text{сер}}}. \quad (1.10)$$

Зростання цього коефіцієнта також може опосередковано свідчити про покращення стану та ефективності виробничої діяльності підприємства

8. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів  $K_{\text{обВЗ}}$ , який розраховується за формулою:

$$K_{\text{обВЗ}} = \frac{\text{ЧД}}{BZ_{\text{сер}}}, \quad (1.11)$$

де  $BZ_{\text{сер}}$  – середньорічна вартість виробничих запасів.

Збільшення цього коефіцієнта також може свідчити про покращення якості продукції та інших супутніх показників діяльності підприємства.

9. Частка (питома вага) матеріальних витрат  $\beta_{\text{мат}}$  в операційних витратах підприємства, яку можна розрахувати за формулою:



$$\beta_{\text{мат}} = \frac{\text{МАТ}}{\text{ОПЕР}} \cdot 100\%, \quad (1.12)$$

де МАТ – загальна величина матеріальних витрат на підприємстві за рік;

ОПЕР – загальна величина операційних витрат підприємства за той же період.

10. Частка (питома вага) витрат на оплату праці  $\beta_{\text{оп}}$  в операційних витратах підприємства, яку можна розрахувати за формулою:

$$\beta_{\text{оп}} = \frac{\text{ВОП}}{\text{ОПЕР}} \cdot 100\%. \quad (1.13)$$

де ВОП – загальна величина витрат на оплату праці за плановий період;

11. Продуктивність праці персоналу  $\Pi_{\text{пр}}$  підприємства, яка може бути розрахована за формулою:

$$\Pi_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧД}}{N}, \quad (1.14)$$

де  $N$  – середньорічна кількість працівників, що працюють на підприємстві, осіб.

12. Якість продукції підприємства  $Я_{\text{пр}}$ , яку можна розрахувати за формулою:

$$Я_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧД} - K_{\text{рекл}}}{\text{ЧД}} \cdot 100\%, \quad (1.15)$$

де  $K_{\text{рекл}}$  – вартість реклаमाцій, отриманих підприємством за поставлену споживачам (покупцям) продукцію протягом року.

13. Рівень механізації та автоматизації праці  $K_{\text{мп}}$ , який розраховується за формулою:

$$K_{\text{мп}} = \frac{N_1 + N_2}{N} \cdot 100\%, \quad (1.16)$$

де  $N_1$  – кількість робітників, які працюють на автоматичному обладнанні;

$N_2$  – кількість робітників, які виконують роботи механізованим способом.

14. Рівень механізації та автоматизації робіт  $K_{\text{мр}}$ , який розраховується за формулою:

$$K_{\text{мр}} = \frac{T_1 + T_2}{T_3} \cdot 100\%, \quad (1.17)$$

де  $T_1$ , – трудомісткість робіт, які виконуються на автоматичному обладнанні та верстатах-автоматах (в нормо-годинах);

$T_2$  – трудомісткість робіт, які виконуються механізованим способом за допомогою машин і механізмів (в нормо-годинах);

$T_3$  – загальна трудомісткість всіх робіт (в нормо-годинах).

15. Коефіцієнт корисного використання матеріалів  $K_{\text{в-м}}$ , який розраховується за формулою (див. [21]):

$$K_{\text{в-м}} = 100\% - \frac{\text{ВІДХ}}{\text{МАТ}} \cdot 100\%, \quad (1.18)$$

де ВІДХ – вартість повернутих (по ціні матеріалів) відходів за рік.

Для того, щоб правильно обрати показники для оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства, потрібно, на наш погляд, спочатку визначити ті складові виробничої діяльності, які найбільше впливають на її ефективність, а потім обчислювати відповідні показники (див. формули 1.4-1.18).

Класифікацію основних складових (або елементів) виробничої діяльності підприємства подано нами на рис.1.19. Зрозуміло, що подана класифікація не є повною, але, на наш погляд, вона є придатною для користування.

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.19, можна зробити висновок, що, підвищення ефективності використання кожної із наведених на рис. 1.19 складових (елементів) виробничої діяльності може привести до підвищення рівня ефективності виробничої діяльності підприємства загалом.

Тому об'єктивно постає питання про розробку такого узагальненого показника, який би однозначно характеризував стан та ефективність виробничої діяльності підприємства. Слід підкреслити, що в науковій літературі є пропозиції щодо формування такого показника. Зокрема Гречко А.В., Балагир Б.В. [48] пропонують використовувати узагальнений показник ефективності виробничої діяльності підприємства  $Q$ , який би розраховувався за формулою:

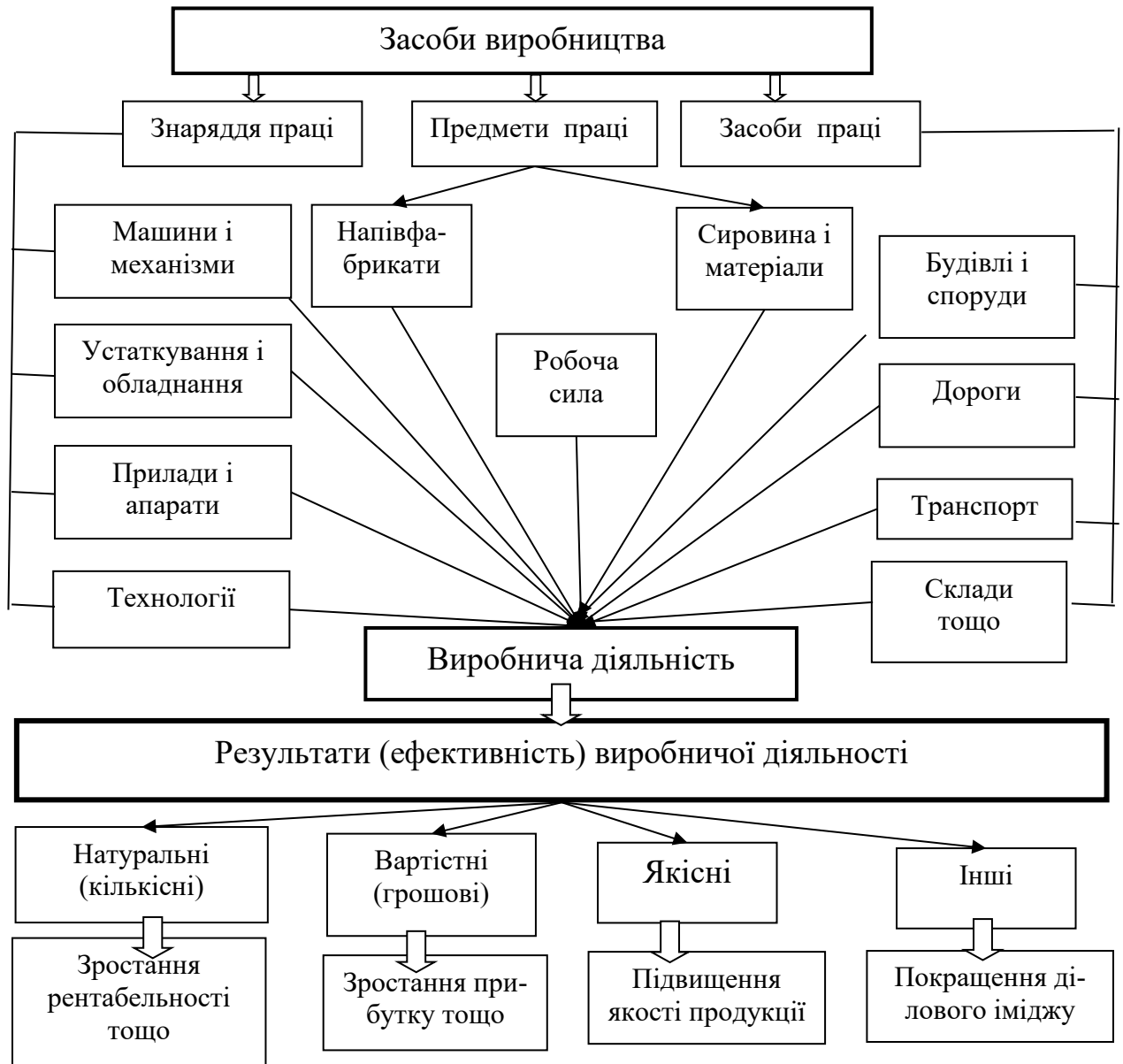


Рисунок 1.19 – Основні складові (елементи) виробничої діяльності підприємства, що впливають на стан та рівень її ефективності (власна розробка)

$$Q = \sqrt[n]{A_1 \cdot A_2 \cdot A_3 \dots A_n}, \quad (1.19)$$

де  $A_1, A_2, A_3, \dots$  – значення окремих показників, які характеризують окремі складові ефективності виробничої діяльності підприємства (підставляються у формулу у відносному вигляді);

$n$  – кількість показників, обраних для оцінювання стану та ефективності окремих сторін виробничої діяльності підприємства.



Разом з тим, потрібно підкреслити, що для кожного підприємства узагальнений показник ефективності виробничої діяльності  $Q$  буде мати своє конкретне значення (через специфіку роботи кожного підприємства) і еталонного показника ефективності виробничої діяльності загалом бути просто не може.

А висновок щодо того, якою є ефективність виробничої діяльності підприємства можна зробити тільки у випадку порівняння узагальненого показника ефективності виробничої діяльності  $Q_{\text{звіт}}$  у звітному році з базовим показником  $Q_{\text{баз}}$ , який був, наприклад, у минулому році.

Тому ефективність виробничої діяльності підприємства загалом у звітному періоді зростає, якщо виконується умова:  $Q_{\text{звіт}} > Q_{\text{баз}}$ .

Опосередковане оцінювання рівня ефективності виробничої діяльності підприємства можна зробити шляхом встановлення дотримання підприємством «золотого правила економіки», яке має вигляд:

$$\Delta T_{\text{чп}} \geq \Delta T_{\text{чд}} \geq \Delta T_{\text{А}} \geq 100 \% \quad (1.20)$$

де  $\Delta T_{\text{чп}}$  – темпи приросту чистого прибутку підприємства, %;

$\Delta T_{\text{чд}}$  – темпи приросту чистого доходу підприємства, %;

$\Delta T_{\text{А}}$  – темпи приросту загальної вартості активів підприємства, %.

Тобто діяльність підприємства загалом і організацію його виробничої діяльності можна вважати ефективною, якщо темпи зростання чистого прибутку підприємства перевищують темпи зростання чистого доходу підприємства, а темпи зростання чистого доходу підприємства перевищують темпи зростання вартості активів підприємства.

## Висновки до розділу 1

В результаті виконання цього розділу магістерської кваліфікаційної роботи нами було: досліджено сутність поняття «виробнича діяльність»; встановлено «родові риси» виробничої діяльності та охарактеризовано їх сутність та взаємозв'язок; проаналізовано основні фактори, які впливають на зміст виробничої діяльності підприємства; та складено власну класифікацію цих факторів; виявлено нові фактори впливу на зміст виробничої діяльності

підприємства в сучасних умовах; проаналізовано реальний вплив виробничої діяльності на розвиток економіки України; досліджено сутність поняття «ефективність виробничої діяльності», «управління виробничою діяльністю» та його зв'язок з поняттям «управління виробництвом»; встановлено та проаналізувати сучасні принципи, функції та методи управління виробничою діяльністю; встановлено та проаналізовано основні види концепцій управління виробничою діяльністю підприємства і основні види стратегій виробничої діяльності підприємства; запропоновано алгоритм розробки інтегрально-процесної моделі організації оперативного управління виробничою діяльністю підприємства; обгрунтовано вибір показників і методик оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності підприємства.

Зокрема було доведено, що історично форми виробничої діяльності постійно змінювалися та удосконалювалися. В сучасних умовах основними факторами, які впливають на організацію виробничої діяльності, є прискорена роботизація виробництва, широка діджиталізація багатьох паперових та інших процесів, вимушена потреба в переведенні значної кількості працівників підприємств на віддалену роботу (через пандемію COVID-19). Все це суттєвим чином впливає на організацію виробничої діяльності на сучасних підприємствах.

В роботі було обгрунтовано значення виробничої діяльності промислових підприємств та її вплив на розвиток економіки України і зроблено висновок, що динаміка ВВП України протягом 1991-2020 років не дає підстав стверджувати про позитивні результати такого впливу, оскільки ВВП України в 2020 році склав тільки 63,2% від рівня 1990 року.

Було ретельно проаналізовано динаміку зміни протягом 2013-2020 років кількості промислових та торговельних підприємств, що функціонують в Україні; вивчено структуру великих, середніх та малих підприємств промисловості, які займаються виробничою діяльністю; встановлено їх питому вагу в загальному обсязі реалізованої продукції. Зроблено висновок, що протягом 2013-2020 років частка підприємств промисловості, які працювали прибутково, практично перебуває на рівні 65-70%, що є суттєвим недоліком. Причому

немає відчутної різниці в цьому питанні між великими, середніми, малими та дрібними промисловими підприємствами.

Досліджуючи поняття «ефективність виробничої діяльності», було зроблено висновок, що ефективність виробничої діяльності підприємства *опосередковано характеризує* ефективність діяльності підприємства загалом. Тому оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства є проміжним етапом при встановленні ефективності діяльності підприємства загалом.

Проаналізувавши сутність понять «управління виробничою діяльністю» та «управління виробництвом», було доведено, що ці поняття мають спільні риси, оскільки являють собою управлінську діяльність, але між цими поняттями є і суттєва різниця. Так, управління виробництвом – це діяльність, спрямована на управління процесом (операціями) придбання підприємством потрібних (початкових) ресурсів, їхню трансформацію (перетворення) в готову продукцію (товари, послуги) за допомогою використання відповідних технологій та постачання (збут) готової продукції на ринок для задоволення потреб споживачів. А управління виробничою діяльністю підприємства стосується тільки управління комплексом заходів, які безпосередньо пов'язані з перетворенням вхідних ресурсів у готову продукцію. Тобто поняття «управління виробництвом» є значно ширшим за поняття «управління виробничою діяльністю».

В роботі було проаналізовано принципи управління виробничою діяльністю підприємства і доведено актуальність 9-ти основних принципів; функції управління виробничою діяльністю і доведено актуальність 8-ми основних функцій, методи управління і доведено доцільність використання 4-х загальних та низки специфічних методів управління.

Детально були опрацьовані існуючі концепції управління виробничою діяльністю підприємства («бережливого виробництва», «швидкореагуючого виробництва» та «активного виробництва») та основні виробничі стратегії підприємства, які були згруповані за такими ознаками: за загальною орієнтацією



виробництва, за орієнтацією виробництва на попит споживачів, за орієнтацією на обсяг виробництва, та дано характеристику цих концепцій і стратегій.

Було проаналізовано функціонування існуючих систем оперативного управління виробничою діяльністю підприємства та запропоновано алгоритм розробки *інтегрально-процесної* моделі організації оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, яка дає можливість проведення постійного зіставлення результатів роботи працівників (підрозділів) підприємства, які задіяні в ланцюжку «дія, операція, процес → підрозділ → підприємство», з кінцевими результатами діяльності підприємства, і при необхідності – приймати швидкі управлінські рішення і здійснювати відповідні коригувальні заходи.

Для оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства було обгрунтовано використання низки узагальнених та часткових натуральних і вартісних показників і методів їх розрахунку, в також запропоновано застосування загального показника ефективності виробничої діяльності підприємства та методу його розрахунку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «АВІС»

#### 2.1 Загальна характеристика ТОВ «Підприємство «АВІС» та його продукції

Як зазначається в [89], останнім часом український маргариновий ринок значно розширив асортимент і сфери застосування маргаринової продукції; збільшилися обсяги капітальних вкладень в розвиток галузі як з боку українських, так і іноземних інвесторів. Галузевими лідерами в галузі є: ПрАТ «Запорізький МЖК», ПАТ «Одеський олійножировий комбінат», ПрАТ «Львівський жиркомбінат» (ТМ «Щедрий дар»), ПрАТ «Київський маргариновий завод», ПрАТ "Вінницький МЖК" та інші.

Відомим підприємством галузі є ТОВ «Підприємство «АВІС», яке зареєстроване 21.07.1998 року за адресою Україна, 21037, Вінницька обл., місто Вінниця, вул. Пирогова, 150. Керівником підприємства є Зотов С.А. Величина статутного капіталу становить 14 400 000,00 грн.

Основними видами діяльності підприємства є:

- а) виробництво нерафінованих олій та жирів;
- б) виробництво рафінованих олій та жирів;
- в) виробництво маргарину та аналогічних харчових жирів.

ТОВ «Підприємство «АВІС» [90] виробляє широкий набір продуктів харчування: легкі масла, майонези, безалкогольні напої, соуси та іншу продукцію, на якій стоїть торгова марка «АВІС». Продукція підприємства випускається на найновішому сучасному обладнанні досвідченими майстрами своєї справи і відповідає світовим стандартам якості.

Всі види продукції підприємства отримують рекламну підтримку.

Масложировий завод, що входить у структуру підприємства, випускає більше десятка найменувань легких масел і маргаринів. Підприємство виробляє високоякісне рослинну олію методом віджимання. Дана технологія

примітна тим, що забезпечує збереження в готовому продукті максимальної кількості корисних речовин.

В «Сімейній пекарні» підприємства «ABIC» культивується домашній підхід до виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів. Випічка здійснюється в справжніх кам'яних печах, завдяки чому пряники, печиво і інша продукція виходить надзвичайно смачною.

Пріоритетною лінією роботи підприємства є випуск напоїв на основі натуральних соків. Підприємством виготовляється п'ять видів соковмісних продуктів, два найменування питної води, а також запаšní кваси. Всі продукти харчування, що випускаються під торговою маркою «ABIC», фасуються в пластикову тару власного виробництва.

Зовнішній вигляд декількох видів продукції підприємства «ABIC» наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Зовнішній вигляд деяких видів продукції  
ТОВ «Підприємство «ABIC»

Продукція ТОВ «Підприємство «ABIC» широко відома в багатьох країнах світу. Підприємство експортує свою продукцію в Австрію, Китай, Кіпр, Грузію, Німеччину, Індію, Японію, Литву, Молдову, Нідерланди, Польщу,



Румунію, Іспанію, Сполучені Штати Америки. Споживачами продукції підприємства є мешканці багатьох регіонів України.

Незважаючи на складний фінансовий стан, спричинений світовими глобалізаційними процесами та пандемією COVID-19, посиленням конкуренції на галузевих ринках тощо, колектив ТОВ «Підприємство «АВІС» наполегливо шукає шляхи виходу на новий етап розвитку. Для цього впроваджуються нові інноваційні технології, активно вивчаються запити споживачів, розробляються нові види продукції та підвищується її якість тощо. Підприємство має обгрунтовані плани свого розвитку на середньострокову перспективу.

## 2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС»

Проведемо аналіз основних економічних та фінансових показників діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018, 2019 та 2020 роки. Для цього, керуючись даними річних звітів [91], спочатку проаналізуємо динаміку зміни величини чистого доходу підприємства та динаміку зміни собівартості реалізованої продукції.

Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на рис. 2.2.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки (млн грн) – (Округлено)

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 р./ 2018 р.		2020 р./ 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Чистий дохід	83,6	95,2	98,6	+11,6	+13,8	+3,4	+3,6
2.Собівартість реалізованої продукції	71,9	80,3	83,8	+8,4	+11,7	+3,5	+4,4

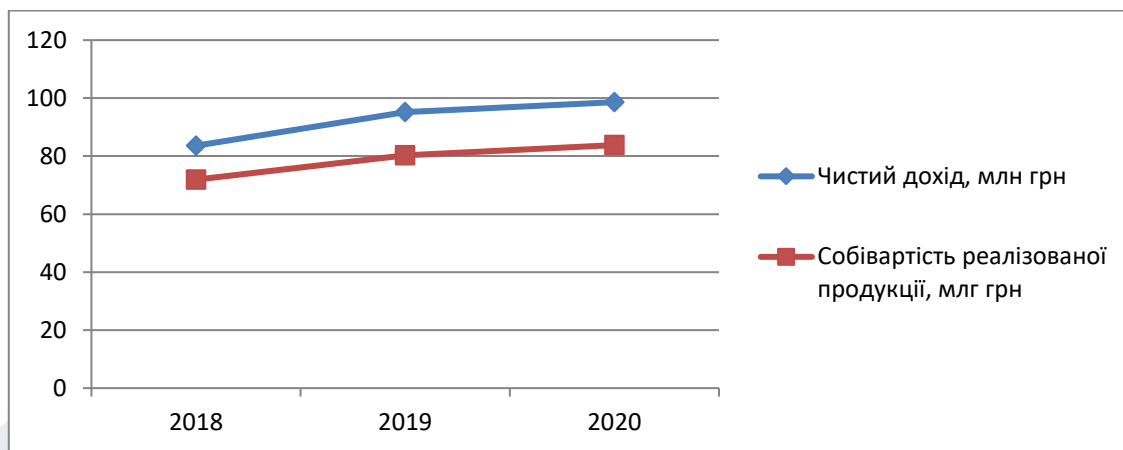


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки (млн. грн.)

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.2, показує, що протягом 2018-2020 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, має незначну тенденцію до зростання. Так, чистий дохід підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком зріс з величини 83,6 млн грн до 95,2 млн грн або зріс на 11,6 млн грн чи 13,8%. В 2020 році чистий дохід підприємства знову незначно зріс до рівня 98,6 млн грн або зріс ще на 3,4 млн грн чи на 3,6%. Це може свідчити, що підприємство, незважаючи на скрутну економічну ситуацію в країні (COVID-19, посилення конкуренції з боку інших виробників аналогічної продукції, падіння купівельної спроможності значної частки населення тощо), шукає шляхи свого збереження на конкурентному ринку маргаринової продукції та інших харчових жирів.

Аналогічна тенденція характерна і для собівартості реалізованої продукції, яка практично синхронно повторює динаміку зміни величини чистого доходу підприємства. Так, собівартість реалізованої продукції у 2019 році порівняно з 2018 роком зросла з величини 71,9 млн грн до 80,3 млн грн зросла або на 8,4 млн грн чи на 11,7%. В 2020 році собівартість реалізованої продукції знову незначно зросла до рівня 83,8 млн грн або на 3,5 млн грн чи на 4,4%. хоча таке зростання суттєво загальмувалося.

Тобто можна констатувати, що уповільнення зростання в 2020 році порівняно з 2018 роком величини чистого доходу підприємства (+3,6%) та

собівартості реалізованої продукції (+4,4%), пояснюється загальним погіршенням економічної ситуації в країні, спричиненої світовою пандемією COVID-19.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних фінансових показників діяльності підприємства, які характеризують кінцеві результати роботи підприємства: величини чистого прибутку, прибутку від операційної діяльності та величини чистого прибутку. Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.2 та показано на рис. 2.3.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки (млн. грн.), (округлено)

Показники	Роки		Відхилення				
	2018	2019	2020	2019 р./ 2018 р.		2020 р./ 2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Валовий прибуток	11,7	14,9	14,8	+3,2	+27,4	-0,1	-0,7
2.Прибуток від операційної діяльності	3,08	3,7	2,4	+0,62	+20	-1,3	-35
3.Чистий прибуток	-0,005	-0,1	-1,7	-0,095	190 раз↑	-1,6	-160

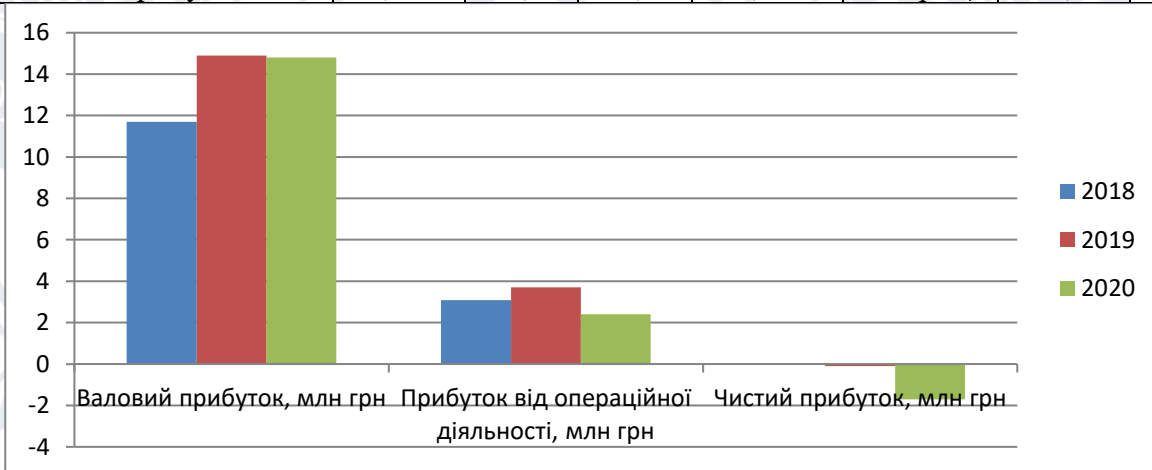


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки (млн. грн.)

Аналіз динаміки зміни основних фінансових показників діяльності підприємства, наведених в таблиці 2.2 та на рис. 2.3, показує наявність таких тенденцій. Перша тенденція: незначне зростання протягом 2019 року величини валового прибутку та прибутку від операційної діяльності; друга тенденція –



падіння протягом 2020 року величини валового прибутку та прибутку від операційної діяльності; третя: – зростання протягом 2018-2020 р. рівня збитковості підприємства.

Так, величина валового прибутку підприємства зросла з величини 11,7 млн грн у 2018 році до 14,9 млн грн у 2019 році, тобто зросла на 3,2 млн грн або на 27,4%. Але вже у 2020 році величини валового прибутку незначно зменшилися до 14,8 млн грн, або зменшилися на 0,1 млн грн чи на 0,7%. Величина прибутку від операційної діяльності зросла з величини 3,08 млн грн у 2018 році до 3,7 млн грн у 2019 році, тобто зросла на 0,62 млн грн або на 20%. Але вже в 2020 році величина прибутку від операційної діяльності підприємства зменшилися до 2,4 млн грн або зменшилися на 1,3 млн грн чи на 35%.

Протягом 2018-2020 років відмічається стрімке зростання рівня збитковості підприємства. Якщо 2018 році чистий збиток підприємства становив приблизно всього 5 тис. грн, в 2019 році величина збитку зросла до 100 тис. грн. а в 2020 році чистий збиток підприємства становив 1,7 млн грн, що свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства.

Далі проаналізуємо динаміку зміни показників, які є витратними для підприємства, зокрема динаміку зміни величини матеріальних витрат, витрат на оплату праці, величини амортизації та «інших операційних витрат» [91] (див. табл. 2.3 та рис. 2.4, та порівняємо їх з собівартістю реалізованої продукції (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.3 – Статті операційних витрат ТОВ «Підприємство «АВІС» (за 2018-2020 роки), млн грн (округлено)

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 /2018 р.		2020 /2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Матеріальні витрати	68,9	70,4	71	+1,5	+2	+0,6	+0,8
2. Витрати на оплату праці	5,2	7,9	9,3	+2,7	+52	+1,4	+18
3. Амортизація	2,5	4,3	4,6	+1,8	+72	+0,3	+7
4. Інші операційні витрати	4,7	6,3	7,6	+1,6	+34	+1,3	+21

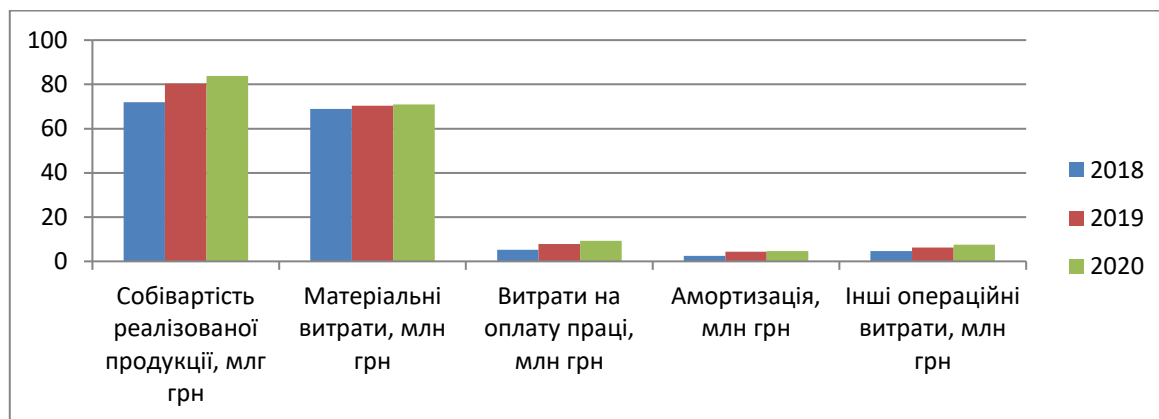


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни матеріальних витрат, витрат на оплату праці, амортизації та інших операційних витрат у ТОВА «Підприємство «ABIC» у 2018-2020 р. (млн. грн.)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що динаміка зміни матеріальних витрат практично синхронно повторює динаміку зміни собівартості реалізованої продукції (див. рис. 2.2), що свідчить про те, що значну частку в собівартості реалізованої продукції підприємства займають саме матеріальні витрати. Так, величина матеріальних витрат у 2019 р. порівняно з 2018 роком зросла з 68,0 млн грн до 70,4 млн грн або зросла на 1,5 млн грн чи на 2%. В наступному 2020 році величина матеріальних витрат знову незначно зросла до рівня 71 млн грн або на  $(71-70,4)=0,6$  млн грн чи на 0,8%.

Подібною є динаміка зміни витрат на оплату праці. Позитивним є той факт, що протягом 2018-2020 років витрати на оплату праці працівників підприємства постійно зростали (табл. 2.3). Так, якщо у 2018 році витрати на оплату праці становили 5,2 млн грн, у 2019 році – вже 7,9 млн грн, то у 2020 році вже 9,3 млн грн. Тобто у 2020 році витрати на оплату праці працівників підприємства порівняно з 2018 роком зросли на  $(9,3-5,2) = 4,1$  млн грн або на 78,8%.

Зростають витрати підприємства і на амортизацію. Так, якщо у 2018 році амортизаційні відрахування на підприємстві становили 2,5 млн грн, у 2019 році – вже 4,3 млн грн, то у 2020 році вже 4,6 млн грн. Тобто у 2020 році витрати на амортизацію порівняно з 2018 роком зросли на  $(4,6-2,5) = 2,1$  млн грн або на 84%.

Аналогічна тенденція характерна і для динаміки зміни «інших операційних витрат». Так, величина «інших операційних витрат» зросла на підприємстві з величини 4,7 млн грн у 2018 році до 6,3 млн грн у 2019 році та до 7,6 млн грн у 2020 році. Тобто за 3 роки (2018-2020 рр.) величина «інших операційних витрат» зросла на підприємстві на  $(7,6-4,7) = 2,9$  млн грн чи на 61,7%.

Далі розглянемо динаміку зміни адміністративних витрат та витрат на збут продукції, оскільки вони самим безпосереднім чином впливають на формування фінансового результату (прибутку або збитку) діяльності підприємства [91] (див. табл. 2.4 та рис. 2.5).

Таблиця 2.4 – Адміністративні витрати та витрати на збут ТОВ «Підприємство «ABIC» (за 2018-2020 роки), млн грн (округлено)

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 /2018 р.		2020 /2019 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Адміністративні витрати	2,2	2,8	3,9	+0,6	27%	+1,1	+39
2. Витрати на збут	5,3	8,3	7,4	+3	+57	-0,9	-11

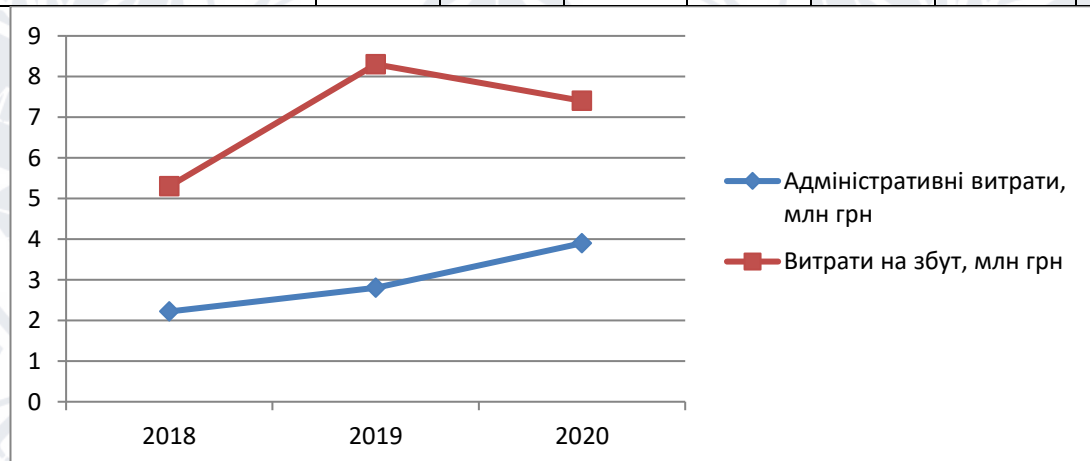


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни адміністративних витрат та витрат на збут продукції у ТОВ «Підприємство «ABIC» у 2018- 2020 роках

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.5, показує, що адміністративні витрати підприємства та витрати на збут протягом останніх 3-х років (2018-2020 рр.) мають різні тенденції змін. Так, величина адміністративних витрат у 2019



році порівняно з 2018 роком зросла з 2,2 млн грн до 2,8 млн грн або зросла на 0,6 млн грн чи на 27%. В наступному 2018 році величина адміністративних витрат знову суттєво зросла до величини 3,9 млн грн або зросла на  $(3,9 - 2,8) = 1,1$  млн грн чи на 39%. Тобто за три роки величина адміністративних витрат зросла на 1,7 млн грн або на 77%.

Дещо іншу тенденцію протягом 2018-2020 років мають витрати на збут продукції. Так, витрати на збут продукції у 2019 році порівняно з 2018 роком зросли з 5,3 млн грн до 8,3 млн грн або зросли на 3 млн грн чи на 57%. У 2020 році витрати на збут зменшилися до рівня 7,4 млн грн, тобто зменшилися 0,9 млн грн чи 11%. Загалом за 2018-2020 роки величина витрат на збут зросла з 5,3 млн грн до 7,4 млн грн, або зросла на 2,1 млн. грн чи на 39,6%. Таку тенденцію, на наше переконання, можна вважати позитивною, оскільки в умовах посилення конкуренції на внутрішньому ринку витрати на збут продукції об'єктивно мають зростати (реклама, пошук нових каналів збуту тощо).

Далі проаналізуємо динаміку зміни структури операційних витрат підприємства, для чого проведемо вертикальний аналіз зміни показників, наведених раніше в таблиці 2.3, додавши туди витрати на соціальні заходи. Результати проведеного вертикального аналізу наведено в таблиці 2.5 та показано для 2018 року та 2020 року у вигляді кругових діаграм, які наведено на рис. 2.6.

Таблиця 2.5 – Структура операційних витрат ТОВ «Підприємство «ABIC» (млн грн та %) у 2018-2020 роках

Показники	Роки			Структура, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
1. Матеріальні витрати	68,9	70,4	71	82,8	76,6	74
2. Витрати на оплату праці	5,2	7,9	9,3	6,3	8,6	9,7
3. Відрахування на соціальні заходи	1,9	3,0	3,4	2,3	3,2	3,6
4. Амортизація	2,5	4,3	4,6	3	4,7	4,7
5. Інші операційні витрати	4,7	6,3	7,6	5,6	6,9	8,0
Загалом	≈83,2	≈91,9	≈95,9	100	100	100

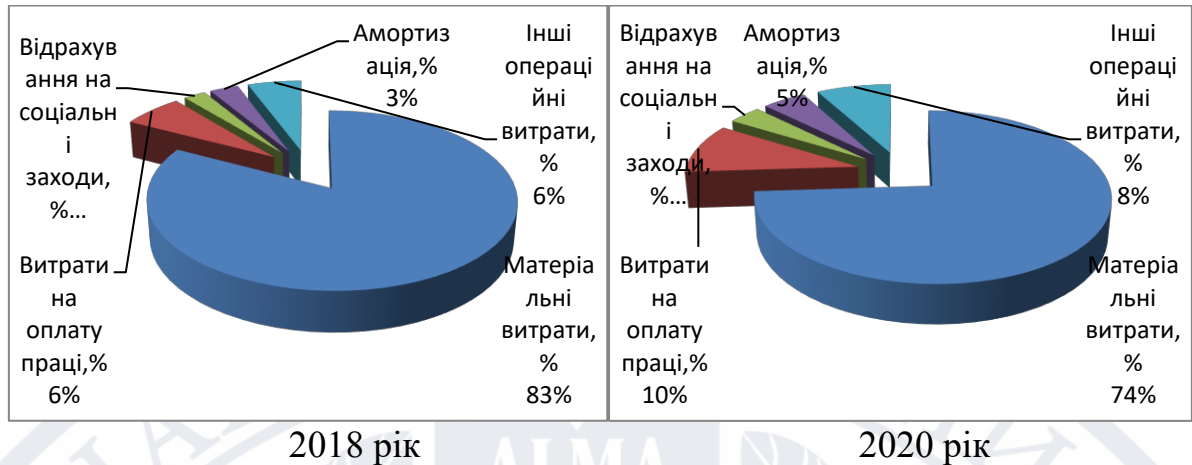


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни структури операційних витрат у ТОВ «Підприємство «ABIC» у 2018 та у 2020-му роках (%)

Аналіз структури операційних витрат підприємства у 2018 та 2020 роках показує, що за останні 3 роки структура оперативних витрат дещо (хоча і не значно) змінилася. Зокрема, найбільше зменшилася питома вага матеріальних витрат (з 82,8% до 74%), але збільшилася питома вага витрат на оплату праці працівників (з 6,3% до 9,7%), що можна вважати позитивним явищем. Аналогічно зросла питома вага відрахувань на соціальні заходи. Якщо у 2018 році на ці заходи на підприємстві виділялося 1,9 млн грн, то в 2020 році виділялося вже 3,4 млн грн, тобто за 3 роки витрати на соціальні заходи зросли на  $(3,4 - 1,9) = 1,5$  млн грн або на 79%. У структурі загальних витрат питома вага витрат на соціальні заходи зросла на підприємстві з 2,3% до 3,6%.

Суттєво зросла на підприємстві питома вага амортизаційних відрахувань (з 3% до 4,7%), що свідчить про те, що на підприємстві ведеться робота з технічного переоснащення виробництва, впровадження нової техніки, нових прогресивних технологій тощо. Питома вага «інших операційних витрат» підприємства (які практично не пов'язані з виробничою діяльністю підприємства) також зросла з 5,6% до 8,0%.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ «Підприємство «ABIC» за 2018-2020 роки. Для цього спочатку [91] випишемо значення основних статей активу бухгалтерського балансу підприємства на початок та кінець кожного року (2018-го, 2019-го та

2020-го), занесемо ці значення у таблицю 2.6 та розрахуємо середнє значення обраних для аналізу показників активу.

Таблиця 2.6 – Розрахунок середньорічних значень статей активу бухгалтерського балансу ТОВ «Підприємств «АВІС», млн грн (округлено)

Показники	2018	2019	2020
1. Середньорічна вартість активів	$(41,8+54,4) : 2 \approx 48$	$(54,4+61,8) : 2 \approx 58$	$(61,8+65,6) : 2 \approx 64$
2. Середньорічна вартість оборотних активів	$(21+26) : 2 \approx 24$	$(26+30,4) : 2 \approx 28$	$(30,4+34,6) : 2 \approx 33$
3. Середньорічна вартість необоротних активів	$(21,1 + 28,1) : 2 \approx 25$	$(28,1+31,2) : 2 \approx 30$	$(31,2+30,8) : 2 \approx 31$
4. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства	$(18,5+32) : 2 \approx 25$	$(32+40,6) : 2 \approx 36$	$(40,6+44,6) : 2 \approx 43$

Далі, на основі інформації, наведеної в таблиці 2.6, складемо таблицю 2.7, в якій зробимо розрахунки абсолютних та відносних відхилень значень середньорічних значень статей активу бухгалтерського балансу ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.7 – Середньорічні значення основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки (млн грн та %), округлено до цілих чисел

Статті активу балансу	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.	
				Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	48	58	64	+10	+21	+6	+10
2. Оборотні активи	24	28	33	+4	+17	+5	+18
3. Необоротні активи	25	30	31	+5	+20	+1	+3
4. Основні засоби (основний капітал)	25	36	43	+11	+44	+7	+19

А на підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.6, побудуємо графіки, що характеризують зміну середньорічних значень основних статей активу



бухгалтерського балансу ТОВА «Підприємство «ABIC» за 2018-2020 роки (див. рис. 2.7).

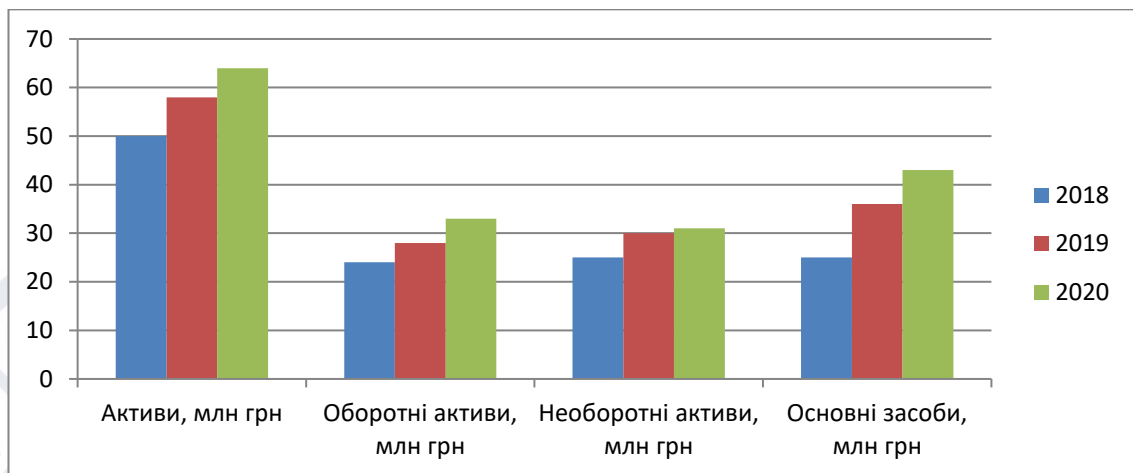


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни середньорічних значень основних статей активу бухгалтерського балансу

ТОВ «Підприємство «ABIC» у 2018-2020 р. (млн. грн.)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.7, показує, що протягом останніх 3-х років середньорічна вартість активів, оборотних та необоротних активів, основних засобів стабільно зростала, що може свідчити про незначну активізацію ділової активності підприємства. Так, середньорічна вартість активів підприємства зросла з 48 млн грн у 2018 році до 58 млн грн у 2019 році та до 64 млн грн у 2020 році. Тобто зростання середньорічної вартості активів ТОВ «Підприємство «ABIC» протягом 3-х років становило  $(64-48) = 16$  млн грн або 33,30%.

Подібна тенденція характерна і для оборотних активів ТОВ «Підприємство «ABIC». Так, протягом 2018-2020 років середньорічна вартість оборотних активів підприємства зросла з 24 млн грн у 2018 році до 28 млн грн у 2019 році та до 33 млн грн у 2020 році. Тобто за 3 роки середньорічна вартість оборотних активів зросла на  $(33-24) = 9$  млн грн або зросла на 37,5%.

Середньорічна вартість необоротних активів ТОВ «Підприємство «ABIC» також має тенденцію до зростання. Так, протягом 2018-2020 років середньорічна вартість необоротних активів зросла з 25 млн грн у 2018 році до 30 млн грн у 2019 році та до 31 млн грн у 2020 році. Тобто за 3 роки

середньорічна вартість необоротних активів зросла на  $(31-25) = 6$  млн грн або зросла на 24%.

Аналогічна тенденція характерна і для основних засобів ТОВ «Підприємство «АВІС». Так, протягом 2018-2020 років середньорічна вартість основних засобів підприємства зросла з 25 млн грн у 2018 році до 36 млн грн у 2019 році та до 43 млн грн у 2020 році. Тобто за 3 роки середньорічна вартість основних засобів зросла на  $(43-25) = 18$  млн грн або на 72%, що може свідчити про проведення на підприємстві певної роботи про підвищення технічного рівня виробництва.

Далі проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки. Для цього, керуючись даними бухгалтерського балансу підприємства [91], випишемо значення основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства на початок і на кінець кожного із 2018, 2019 та 2020-го років року та занесемо їх у таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок середньорічних значень статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ «Підприємств «АВІС», млн грн (округлено)

Показники	2018	2019	2020
1. Середньорічна вартість пасивів	$(41,8+54,4) : 2 \approx \approx 48$	$(54,4+61,8) : 2 \approx \approx 58$	$(61,8+65,6) : 2 \approx \approx 64$
2. Середньорічна вартість власного капіталу	$(18,1+18,6) : 2 \approx \approx 18,4$	$(18,6+18,7) : 2 \approx \approx 18,7$	$(18,7+18,1) : 2 \approx \approx 18,4$
3. Середньорічна вартість поточних зобов'язань	$(17,9 +27,6) : 2 \approx \approx 22,7$	$(27,6+24,4) : 2 \approx \approx 26$	$(24,4+26,6) : 2 \approx \approx 25,5$
4. Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань	$(5,8+8,2) : 2 \approx \approx 7$	$(8,2+18,8) : 2 \approx \approx 13,5$	$(18,8+20,9) : 2 \approx \approx 19,9$

Керуючись таблицею 2.8, розрахуємо величини абсолютних та відносних відхилень середньорічних значень досліджуваних статей «Пасиву» ТОВ «Підприємство «АВІС» і занесено їх у таблицю 2.9 та покажемо на рис. 2.8.

Таблиця 2.9 – Середньорічні абсолютні та відносні значення основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2016-2019 рр. (млн грн та %)

Статті пасиву балансу	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 / 2018 р.		2020 / 2019 р.	
				Абс.	%	Абс.	%
1. Пасиви	48	58	64	+10	+21	+6	+10
2. Власний капітал	18,4	18,7	18,4	+0,3	+1,6	-0,3	-1,6
3. Поточні зобов'язання	22,7	22,6	25,5	-0,1	-0,4	+2,9	+12,8
4. Довгострокові зобов'язання	7	13,5	19,9	+6,5	+92	+6,4	+47

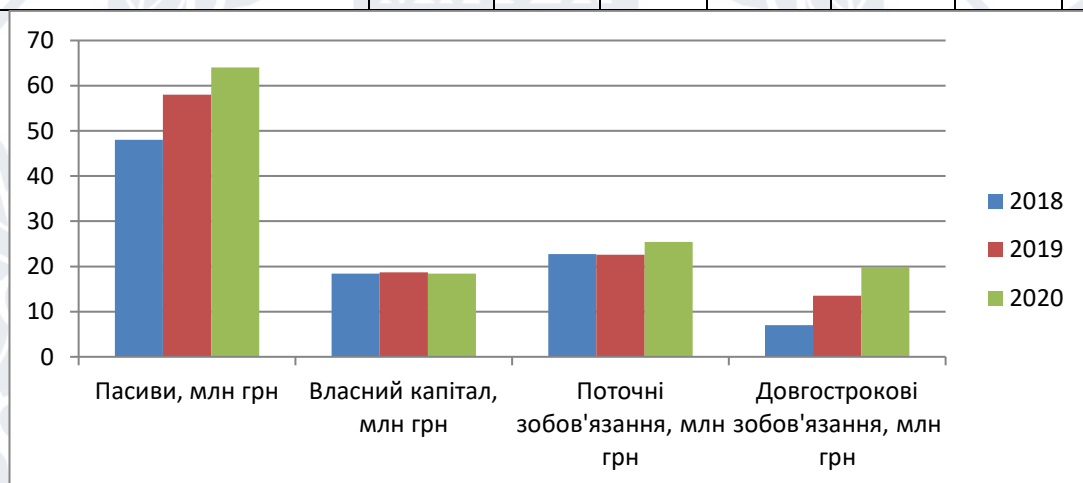


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни середньорічної вартості основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу ТОВ «Підприємство «ABIC» протягом 2018-2020 років (млн грн)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.8, показує, що протягом останніх 3-х років середньорічна вартість пасивів, поточних та довгострокових зобов'язань підприємства зростала. Так, середньорічна вартість пасивів підприємства зросла з 48 млн грн у 2018 році до 58 млн грн у 2019 році та до 64 млн грн у 2020 році. Тобто зростання середньорічної вартості пасивів ТОВ «Підприємство «ABIC» протягом 3-х років становило  $(64-48) = 16$  млн грн або 33,30%.

Аналогічна тенденція спостерігається і для довгострокових зобов'язань підприємства. Так, якщо у 2018 році середньорічні довгострокові зобов'язання підприємства становили 7 млн грн, в 2019 році – 13,5 млн грн, то вже в 2020



році їх середньорічна вартість зросла до 19,9 млн грн. Тобто за 3 роки середньорічна вартість довгострокових зобов'язань підприємства зросла на  $(19,9-7)=12,9$  млн грн або в  $(19,9 : 7) = 2,84$  рази! два рази. Це може свідчити про намагання керівництва підприємства залучити значні фінансові кошти для розв'язання проблем, що виникли на підприємстві.

Що стосується середньорічної вартості власного капіталу підприємства, то вона протягом останніх 3-х років практично залишається на одному і тому ж рівні: 18,4 млн грн у 2018 році, 18,7 млн грн у 2019 році, 18,4 млн грн у 2020 році.

Незначну тенденцію до зростання виявили поточні зобов'язання підприємства. Їх величина зросла з 22,7 млн грн у 2018 році до 25,5 млн грн у 2020 році, тобто зростання за 3 роки склало  $(25,5-22,7) = 2,8$  млн грн або 12,3%. Але це, на наш погляд, таке зростання має ситуаційний характер.

Далі проведемо аналіз економічних показників, які характеризують ефективність загальної діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС». Існує багато методик проведення такого аналізу (див. [2], [92], [93] та інш.). Проаналізувавши зазначені вище джерела, оберемо для дослідження найбільш поширені показники ефективності діяльності підприємства, а саме: рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства.

Рентабельність активів підприємства  $\rho_{\text{акт}}$  розраховується за формулою:

$$\rho_{\text{акт}} = \frac{\text{ВП}}{\overline{А}} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де ВП – валовий прибуток, що його отримало підприємство у цьому році;

$\overline{А}$  – середньорічна вартість активів підприємства у цьому році.

Рентабельність власного капіталу  $\rho_{\text{вк}}$  підприємства розраховується за формулою:

$$\rho_{\text{вк}} = \frac{\text{ВП}}{\overline{ВК}} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де  $\overline{ВК}$  – середньорічна вартість власного капіталу підприємства у цьому році

Рентабельність основного капіталу  $\rho_{OK}$  підприємства розраховується за формулою:

$$\rho_{OK} = \frac{ВП}{\overline{OK}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де  $\overline{OK}$  – середньорічна вартість основного капіталу підприємства у цьому році.

Інформацію, яка необхідна для розрахунку наведених вище показників рентабельності, взято із таблиць 2.2, 2.7 та 2.9 і зведено у таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Інформація для розрахунку показників рентабельності, млн грн

Показники	2018	2019	2020
1. Середньорічна вартість активів	48	58	64
2. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	18,4	18,7	18,4
3. Середньорічна вартість основного капіталу підприємства	25	36	43
4. Валовий прибуток підприємства	11,7	14,9	14,8

Тоді рентабельність активів  $\rho_{акт}$  підприємства по роках становила:

$$\rho_{акт}^{2018} = \frac{11,7}{48} \cdot 100\% = 24,4\%; \quad \rho_{акт}^{2019} = \frac{14,9}{58} \cdot 100\% = 25,7\%;$$

$$\rho_{акт}^{2020} = \frac{14,8}{64} \cdot 100\% = 23,1\%.$$

Рентабельність власного капіталу  $\rho_{БК}$  підприємства по роках становила:

$$\rho_{БК}^{2018} = \frac{11,7}{18,4} \cdot 100\% = 63,6\%; \quad \rho_{БК}^{2019} = \frac{14,9}{18,7} \cdot 100\% = 79,6\%;$$

$$\rho_{БК}^{2020} = \frac{14,8}{18,4} \cdot 100\% = 80,0\%.$$

Рентабельність основного капіталу  $\rho_{OK}$  підприємства по роках становила:

$$\rho_{OK}^{2018} = \frac{11,7}{25} \cdot 100\% = 46,8\%; \quad \rho_{OK}^{2019} = \frac{14,9}{36} \cdot 100\% = 41,3\%;$$

$$\rho_{OK}^{2020} = \frac{14,8}{43} \cdot 100\% = 34,4\%.$$

Динаміка зміни розрахованих показників рентабельності показана у вигляді графіків, наведених на рис. 2.9.

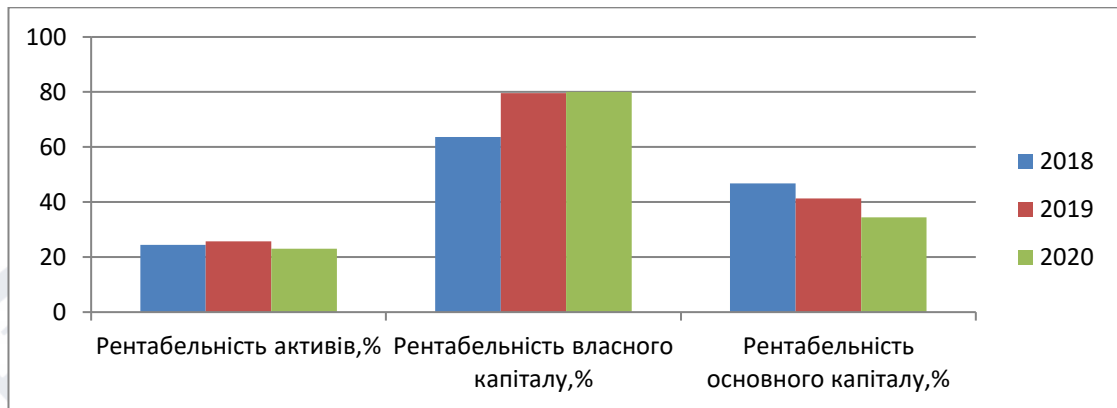


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «Підприємство «ABIC» за 2018-2020 роки (%)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.9, показує, що протягом 2018-2020 років показники рентабельності, які були досліджені, мали різні тенденції змін. Так, рентабельність активів підприємства протягом 2018-2020 років залишилася практично без змін на рівні (18,4...18,7)%.

Рентабельність власного капіталу підприємства в 2019-2020 роках також практично залишалася без змін на рівні (79,6...80,0)%.

Рентабельність основного капіталу підприємства виявила стійку тенденцію до зниження. Якщо в 2018 році рентабельність основного капіталу підприємства становила 46,8%, то в 2019 році – 41,3%, а в 2020 році – тільки 34,4%. Це може свідчити про те, що нові основні засоби, які підприємство уводить в експлуатацію, працюють з меншою продуктивністю, на яку вони були розраховані (мабуть через те, що зменшився попит на продукцію підприємства через економічну кризу, спричинену пандемією COVID-19)

Далі проведено аналіз основних фінансових коефіцієнтів. Проаналізувавши низку наукових джерел: [2], [94], [95], [96], [97] та інші) обремо такі фінансові коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності та коефіцієнт фінансової заборгованості.



Інформацію для розрахунку вище зазначених фінансових коефіцієнтів було взято нами із таблиць 2.7, 2.9 та згруповано в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11 – Початкова інформація для розрахунку фінансових коефіцієнтів, млн грн

Показники	2018	2019	2020
1. Середньорічна вартість активів (пасивів)	48	58	64
2. Середньорічна вартість поточних активів	24	28	33
3. Середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства	22,7	22,6	25,5
4. Середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства	7	13,5	19,9
5. Середньорічна вартість власного капіталу підприємства	18,4	18,7	18,4

Коефіцієнт загальної ліквідності  $k_{\text{заг}}$  розраховується за формулою:

$$k_{\text{заг}} = \frac{\overline{\text{ПА}}}{\overline{\text{ПЗ}}}, \quad (2.4)$$

де  $\overline{\text{ПА}}$  – середньорічна величина поточних (оборотних) активів підприємства;

$\overline{\text{ПЗ}}$  – середньорічна величина поточних зобов'язань підприємства.

Для 2018-2020 р. коефіцієнт загальної ліквідності  $k_{\text{заг}}$  підприємства становив:

$$k_{\text{заг}}^{2018} = \frac{24}{22,7} = 1,06; \quad k_{\text{заг}}^{2019} = \frac{28}{22,6} = 1,24; \quad k_{\text{заг}}^{2020} = \frac{33}{25,5} = 1,29.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта загальної ліквідності  $k_{\text{заг}} > 2$ , то це свідчить, що підприємство практично не спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт платоспроможності  $k_{\text{плат}}$  розраховується за формулою:

$$k_{\text{плат}} = \frac{\overline{\text{А}}}{\overline{\text{ПЗ}} + \overline{\text{ДЗ}}}, \quad (2.5)$$

де  $\overline{\text{А}}$  – середньорічна величина активів підприємства;

$\overline{\text{ДЗ}}$  – середньорічна величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Для 2018-2020 років коефіцієнт платоспроможності  $k_{\text{плат}}$  становив:

$$k_{\text{плат}}^{2018} = \frac{48}{22,7 + 7} = 1,62; \quad k_{\text{плат}}^{2019} = \frac{58}{22,6 + 13,5} = 1,61;$$

$$k_{\text{плат}}^{2020} = \frac{64}{25,5 + 19,9} = 1,41.$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається  $k_{\text{плат}} > 2$ , то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок активів не можна вважати задовільною.

Коефіцієнт фінансової стабільності  $k_{\text{фін}}$  розраховується а формулою:

$$k_{\text{фін}} = \frac{\overline{\text{ВК}}}{\overline{\text{ПЗ}} + \overline{\text{ДЗ}}}, \quad (2.6)$$

де  $\overline{\text{ВК}}$  – середньорічна вартість власного капіталу підприємства.

Для 2018-2020 років коефіцієнт фінансової стабільності  $k_{\text{фін}}$  (або коефіцієнт фінансування) становив:

$$k_{\text{фін}}^{2018} = \frac{18,4}{22,7 + 7} = 0,62; \quad k_{\text{фін}}^{2019} = \frac{18,7}{22,6 + 13,5} = 0,52;$$

$$k_{\text{фін}}^{2020} = \frac{18,4}{25,5 + 19,9} = 0,41.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової стабільності свідчить про здатність підприємства покривати свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок свого власного капіталу, а нормативне значення  $k_{\text{фін}} > (0,65 \dots 1,5)$ , то можна стверджувати, що підприємство має недостатню величину власного капіталу для забезпечення фінансової стабільності у своїй діяльності в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової стійкості  $k_{\text{стійк}}$  розраховується за формулою:

$$k_{\text{стійк}} = \frac{\overline{\text{ВК}} + \overline{\text{ДЗ}}}{\overline{\text{П}}}, \quad (2.7)$$

де  $\overline{\text{П}}$  – середньорічна величина пасивів підприємства.

Для 2018-2020 років коефіцієнт фінансової стійкості  $k_{\text{стійк}}$  підприємства становив:

$$k_{\text{стійк}}^{2018} = \frac{18,4 + 7}{48} = 0,53; \quad k_{\text{стійк}}^{2019} = \frac{18,7 + 13,5}{58} = 0,56;$$

$$k_{\text{стійк}}^{2020} = \frac{18,4 + 19,9}{64} = 0,60.$$

Оскільки середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт  $k_{\text{стійк}} > (0,7 \dots 0,9)$ , то можна стверджувати про недостатню фінансову стійкість функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, оскільки воно не має достатніх резервів (в тому числі і зовнішніх) для підвищення ефективності своєї діяльності.

Коефіцієнт фінансової незалежності  $k_{\text{ф-н}}$  (або коефіцієнт автономії), розраховується за формулою:

$$k_{\text{ф-н}} = \frac{\overline{\text{ВК}}}{\overline{\text{П}}}. \quad (2.8)$$

Для 2018-2020 рр. коефіцієнт фінансової незалежності  $k_{\text{ф-н}}$  становив:

$$k_{\text{ф-н}}^{2018} = \frac{18,4}{48} = 0,38; \quad k_{\text{ф-н}}^{2019} = \frac{18,7}{58} = 0,33; \quad k_{\text{ф-н}}^{2020} = \frac{18,4}{64} = 0,29.$$

Оскільки середнім нормативним коефіцієнтом фінансової незалежності, який показує ступінь незалежності підприємства від кредиторів, є  $k_{\text{ф-н}} > (0,6 \dots 0,7)$ , то можна стверджувати, що підприємство не має певної фінансової незалежності для функціонування в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансової заборгованості  $k_{\text{заб}}$  розраховується за формулою:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\overline{\text{ПЗ}} + \overline{\text{ДЗ}}}{\overline{\text{А}}}. \quad (2.9)$$

Для 2018-2020 років коефіцієнт фінансової заборгованості  $k_{\text{заб}}$  становив:

$$k_{\text{заб}}^{2018} = \frac{22,7 + 7}{48} = 0,62; \quad k_{\text{хвб}}^{2019} = \frac{22,6 + 13,5}{58} = 0,63;$$

$$k_{\text{заб}}^{2020} = \frac{25,5 + 19,9}{64} = 0,71.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової заборгованості, який характеризує частку позикового капіталу у вартості активів підприємства, становить  $k_{\text{заб}} \leq 0,5$ , що означає, що половину своїх активів підприємство



має формувати за рахунок власного капіталу, а половину – за рахунок позичених коштів. А оскільки розрахований нами коефіцієнт фінансової заборгованості є більшим, ніж 0,5 то це означає, що підприємство використовує значний позиковий капітал для формування своїх активів.

*Примітки.* Сума коефіцієнтів фінансової незалежності (автономії)  $k_{ф-н}$  та фінансової заборгованості  $k_{заб}$  повинна дати 1. Для наших розрахунків це практично виконується.

Розраховані вище фінансові коефіцієнти зведено в таблицю 2.12 і показано на графіках (рис. 2.10).

Таблиця 2.12. Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки

Фінансові коефіцієнти	Роки		
	2018	2019	2020
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $k_{заг}$	1,06	1,24	1,19
2. Коефіцієнт платоспроможності, $k_{плат}$	1,62	1,61	1,41
3. Коефіцієнт фінансової стабільності, $k_{фін}$	0,62	0,52	0,41
4. Коефіцієнт фінансової стійкості, $k_{ст}$	0,53	0,56	0,60
5. Коефіцієнт фінансової незалежності $k_{ф-н}$	0,38	0,33	0,29
6. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $k_{заб}$	0,62	0,63	0,71

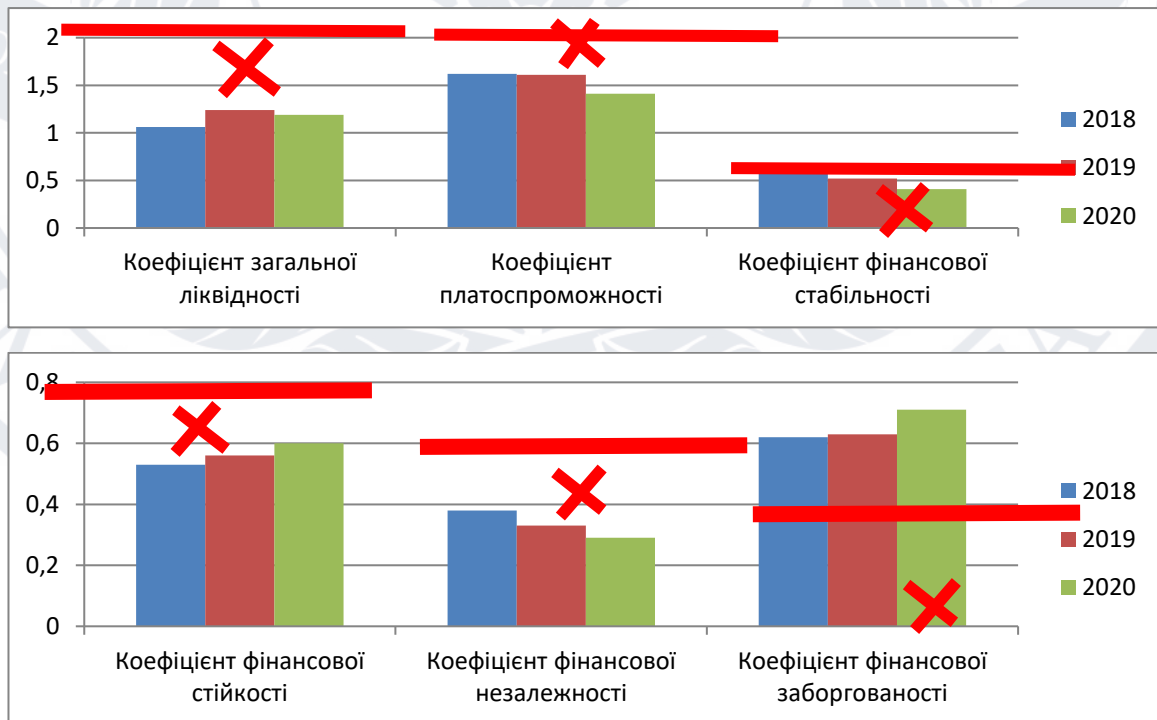


Рисунок 2.10 – Фінансові коефіцієнти ТОВ «Підприємство «АВІС» за 2018-2020 роки (у відносних одиницях)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.10 на рис. 2.14, показує, що протягом 2018-2020 років всі фінансові коефіцієнти, які досліджувалися, перебували *поза меж нормативних значень*, хоча потрібно відмітити, що коефіцієнти загальної ліквідності, платоспроможності і фінансової стійкості мали незначну тенденцію до зростання (позитивний момент), коефіцієнти фінансової стабільності та фінансової незалежності мали тенденцію до зменшення (негативний момент), а коефіцієнт фінансової заборгованості мав тенденцію до зростання (негативний момент).

Все це свідчить, що підприємство займає не стійке фінансове положення на сучасному ринку маргаринової продукції та інших харчових жирів.

І на завершення проаналізуємо динаміку зміни ділової активності підприємства. Динаміка зміни ділової активності підприємства визначається співвідношенням:

$$\frac{ПР_{до2}}{ПР_{до1}} > \frac{ЧДП_2}{ЧДП_1} > \frac{\bar{A}_2}{\bar{A}_1} > 1,0, \quad (2.10)$$

де  $ПР_{до}$  – прибуток до оподаткування підприємства;

$ЧДП$  – чистий дохід підприємства у цьому році;

$A$  – середньорічна вартість активів підприємства;

«1» – значення відповідного показника у попередньому році;

«2» – значення відповідного показника у поточному році.

Якщо виконується це співвідношення, то це означає, що ділова активність підприємства порівняно з попереднім періодом зростає, тобто чистий дохід підприємства зростає більшими темпами ніж відбувається зростання активів, а прибуток до оподаткування зростає більшими темпами, ніж зростає чистий дохід підприємства.

Для 2019 року відносно 2018 року отримаємо:

$$\frac{2460,5}{2441,9} \vee \frac{114,86}{100,9} \vee \frac{58}{48} \vee 1 \text{ або } [1,0076 < 1,138 < 1,208 > 1], \text{ тобто}$$

ділова активність підприємства у 2019 році порівняно з 2018 р. зменшилася.

Для 2020 року відносно 2019 року отримаємо:

$$\frac{2681,6}{2460,5} \vee \frac{117,9}{114,8} \vee \frac{64}{58} \vee 1 \text{ або } [1,09 > 1,027 < 1,10 > 1], \text{ тобто ділова}$$

активність підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком дещо зросла, але все ще перебуває поза межами нормативних значень. Тобто на підприємстві не виконується так зване «золоте правило» ділової активності, згідно якого зростання чистого доходу має перевищувати зростання середньорічної вартості активів підприємства (див. формулу 2.10).

### **2.3 Розрахунок показників, які характеризують стан та ефективність виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС»**

Як зазначено в підрозділі 1.3 цієї роботи, для оцінювання стану та ефективності виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» нами було обгрунтовано вибір системи показників, інформація для розрахунку яких є у відкритому користуванні і не є комерційною таємницею.

Для розрахунку зазначених показників спочатку, керуючись бухгалтерськими звітами підприємства [91] та інформацію, наведеною в підрозділі. 2.2 цієї роботи, випишемо початкові дані, на основі яких і проведемо розрахунки показників, що характеризують стан та ефективність виробничої діяльності підприємства (див. табл. 2.13).

Всі показники ми розіб'ємо на такі групи:

Перша група – показники, що прямо або опосередковано характеризують ефективність кінцевих результатів виробничої діяльності підприємства. Це: рентабельність виробничої (операційної) діяльності; рентабельність продукції підприємства; рентабельність основних і нормованих оборотних засобів підприємства; рентабельність активів підприємства тощо.

Друга група – показники, які характеризують віддачу окремих складових (елементів) виробничої діяльності підприємства.

Третя група – показники, які характеризують структуру витрат підприємства за окремими складовими (елементами) виробничої діяльності підприємства.



Четверта група показників – інші натуральні та вартісні супутні показники.

Таблиця 2.13 – Початкові дані для розрахунку показників стану та ефективності виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «ABIC» за 2018-20 р. (округлено)

Показники	Роки		
	2018	2019	2020
1. Чистий дохід, млн грн	83,6	95,2	98,6
2. Собівартість реалізованої продукції, млн грн	71,9	80,3	83,8
3. Прибуток від операційної діяльності, млн грн	3,08	3,7	2,4
4. Основні засоби (основний капітал), млн грн (середньорічне значення)	25	36	43
5. Оборотні активи (засоби), млн грн (середньорічне значення)	24	28	33
6. Виробничі запаси (на початок року-кінець року), млн грн	7,6 8,4	8,4 13,9	13,9 11,5
7. Активи, млн. грн (середньорічне значення)	48	58	64
8. Матеріальні витрати, млн грн	68,9	70,4	71
9. Витрати на оплату праці, млн грн	5,2	7,9	9,3
10. Операційні витрати, млн грн	83,1	91,8	96,0
11. Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	115	122	131
12. Вартість реклаमाцій за рік, тис. грн	30	34,5	39,8
13. Кількість робітників, які працюють на автоматичному обладнанні та виконують роботи механізованим способом, осіб	77	85	94
14. Трудомісткість робіт, які виконуються на автоматичному обладнанні, на верстатах-автоматах і механізованим способом, тисяч нормо-годин	104	110	77
15. Загальна трудомісткість всіх робіт з виконання виробничого завдання, нормо-годин	136	148	116
16. Вартість повернутих (по ціні матеріалів) відходів за рік, тисяч грн	389	456	375

Тоді у 2018-2020 р. рентабельність виробничої (операційної) діяльності  $P_{в-д}$  підприємства становила (див. формулу 1.4):

$$P_{в-д}^{2018} = \frac{3,08}{83,6} \cdot 100\% = 3,68\%; \quad P_{в-д}^{2019} = \frac{3,7}{95,2} \cdot 100\% = 3,88\%;$$

$$P_{в-д}^{2020} = \frac{2,4}{98,6} \cdot 100\% = 2,43\%.$$

Рентабельність продукції підприємства  $R_{прод}$ , яка пройшла повний цикл виготовлення на виробництві, у 2018-2020 роках становила (див. формулу 1.5):

$$R_{\text{прод}}^{2018} = \frac{3,08}{71,9} \cdot 100\% = 4,3\%; \quad R_{\text{прод}}^{2019} = \frac{3,7}{80,3} \cdot 100\% = 4,61\%;$$

$$R_{\text{прод}}^{2020} = \frac{2,4}{83,8} \cdot 100\% = 2,86\%.$$

Загальна рентабельність основних та нормованих оборотних засобів  $\rho_{\text{ОЗ+ОБЗ}}$  підприємства у 2018-2020 роках становила (див. формулу 1.6)

$$\rho_{\text{ОЗ+ОБЗ}}^{2018} = \frac{3,08}{25+24} \cdot 100\% = 6,29\%; \quad \rho_{\text{ОЗ+ОБЗ}}^{2019} = \frac{3,7}{36+28} \cdot 100\% = 5,78\%;$$

$$\rho_{\text{ОЗ+ОБЗ}}^{2020} = \frac{2,4}{43+33} \cdot 100\% = 3,15\%.$$

Рентабельність (ефективність використання) основних засобів  $\rho_{\text{ОЗ}}$  підприємства у 2018-2020 роках становила (див. формулу 1.8):

$$\rho_{\text{ОЗ}}^{2018} = \frac{3,08}{25} \cdot 100\% = 12,3\%; \quad \rho_{\text{ОЗ}}^{2019} = \frac{3,7}{36} \cdot 100\% = 10,3\%;$$

$$\rho_{\text{ОЗ}}^{2020} = \frac{2,4}{43} \cdot 100\% = 5,6\%.$$

Рентабельність (ефективність) активів  $P_{\text{АКТ}}$  підприємства у 2018-2020 роках становила (див. формулу 1.7):

$$P_{\text{АКТ}}^{2018} = \frac{3,08}{48} \cdot 100\% = 6,42\%; \quad P_{\text{АКТ}}^{2019} = \frac{3,7}{58} \cdot 100\% = 6,38\%;$$

$$P_{\text{АКТ}}^{2020} = \frac{2,4}{64} \cdot 100\% = 3,75\%.$$

Розраховані вище показники покажемо у вигляді графіків (див. рис. 2.11).

Аналіз наведених на рис. 2.11 показників, які прямо або опосередковано характеризують ефективність кінцевих результатів виробничої діяльності підприємства, показує, що всі ці показники, а саме: рентабельність виробничої (операційної) діяльності; рентабельність продукції підприємства; рентабельність основних і нормованих оборотних засобів підприємства; рентабельність основних засобів; рентабельність активів підприємства тощо протягом 2018-

2020 років мають стійку тенденцію до погіршення, що корелюється з розрахунками, які було проведено нами раніше (дивись підрозділ 2.1).

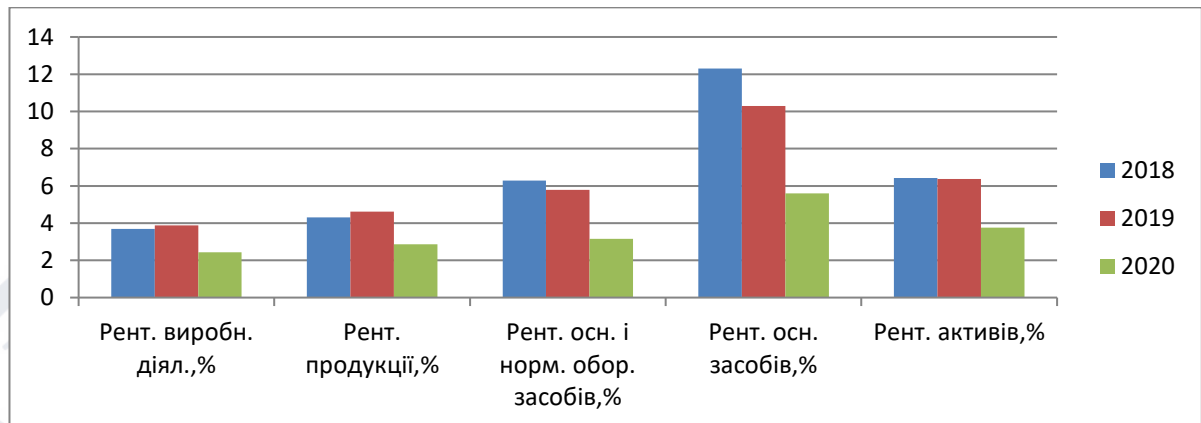


Рисунок 2.11 – Показники, які прямо або опосередковано характеризують ефективність кінцевих результатів виробничої діяльності підприємства ТОВ «Підприємство «ABIC» у 2018-2020 роках, у %

Далі проведемо розрахунки наступної групи показників, за допомогою яких можна оцінити рівень ефективності (віддачі) окремих складових (елементів) виробничої діяльності підприємства.

Так, коефіцієнт віддачі основних засобів  $K_{OЗ}$  підприємства протягом 2018-2020 років становив (дивися формулу 1.9):

$$K_{OЗ}^{2018} = \frac{83,6}{48} = 1,74; \quad K_{OЗ}^{2019} = \frac{95,2}{58} = 1,64;$$

$$K_{OЗ}^{2020} = \frac{98,6}{64} = 1,54.$$

Коефіцієнт оборотності (віддачі) оборотних активів  $K_{OA}$  підприємства протягом 2018-2020 років становив (дивися формулу 1.10):

$$K_{OA}^{2018} = \frac{83,6}{24} = 3,48; \quad K_{OA}^{2019} = \frac{95,2}{28} = 3,40;$$

$$K_{OA}^{2020} = \frac{98,6}{33} = 2,98.$$

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів  $K_{BЗ}$  підприємства протягом 2018-2020 років становив (дивися формулу 1.11):



$$K_{B3}^{2018} = \frac{83,6}{\frac{7,6+8,4}{2}} = 10,45; \quad K_{B3}^{2019} = \frac{95,2}{\frac{8,4+13,9}{2}} = 8,54;$$

$$K_{B3}^{2020} = \frac{98,6}{\frac{13,9+11,5}{2}} = 7,76.$$

Розраховані вище показники покажемо у вигляді графіків (див. рис. 2.12).

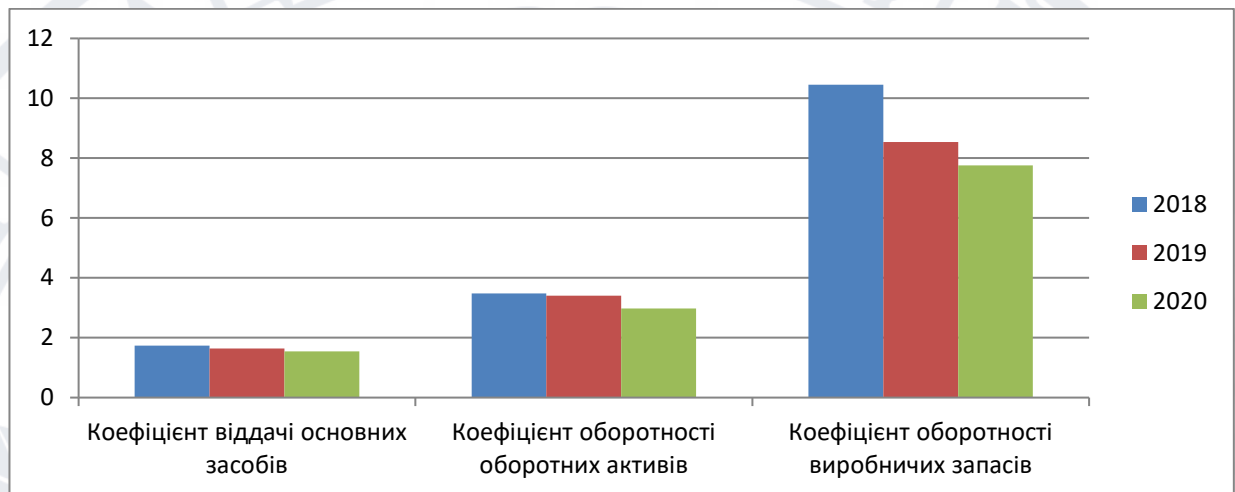


Рисунок 2.12 – Коефіцієнти ефективності (віддачі) окремих складових (елементів) виробничої діяльності підприємства ТОВ «Підприємство «ABIC» у 2018-2020 роках, у %

Аналіз наведених на рис. 2.12 показників (коефіцієнтів), які характеризують ефективність окремих складових (елементів) виробничої діяльності підприємства, показує, що всі ці показники, а саме: коефіцієнт віддачі основних засобів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності виробничих запасів протягом 2018-2020 років мають тенденцію до погіршення, що корелюється з розрахунками, які було проведено нами раніше (дивись підрозділ 2.1).

Далі проведемо розрахунки наступної групи показників, за допомогою яких можна оцінити віддачу окремих складових (елементів) виробничої діяльності підприємства.

Так, частка (питома вага) матеріальних витрат  $\beta_{\text{мат}}$  в операційних витратах підприємства протягом 2018-2020 років становила (див. формулу 1.12):

$$\beta_{\text{мат}}^{2018} = \frac{68,9}{83,1} \cdot 100\% = 82,9\%; \quad \beta_{\text{мат}}^{2019} = \frac{70,4}{91,8} \cdot 100\% = 76,7\%;$$

$$\beta_{\text{мат}}^{2020} = \frac{71}{96} \cdot 100\% = 73,9\%.$$

Частка (питома вага) витрат на оплату праці  $\beta_{\text{оп}}$  в операційних витратах підприємства протягом 2018-2020 років становила (див. формулу 2.13):

$$\beta_{\text{оп}}^{2018} = \frac{5,2}{83,1} \cdot 100\% = 6,25\%; \quad \beta_{\text{оп}}^{2019} = \frac{7,9}{91,8} \cdot 100\% = 8,61\%;$$

$$\beta_{\text{оп}}^{2020} = \frac{9,3}{96,0} \cdot 100\% = 9,7\%.$$

Розраховані показники наведено на рис. 2.13.

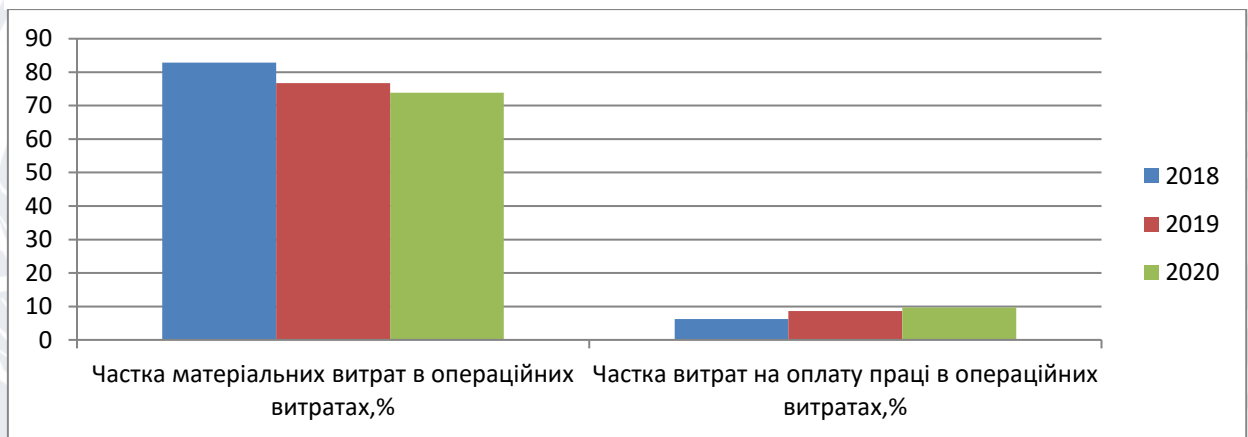


Рисунок 2.13 – Показники, за допомогою яких можна оцінити віддачу окремих складових (елементів) виробничої діяльності підприємства ТОВ «Підприємство «ABIC» у 2018-2020 роках, у %

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.13, показує, що протягом 2018-2020 років частка матеріальних витрат підприємства в структурі операційних витрат постійно зменшувалася (з 82,9% до 73,9%), а частка витрат на оплату праці – зростала (з 6,25% до 9,7), що у принципі можна вважати позитивним моментом в діяльності підприємства.

Далі розрахуємо середньомісячну продуктивність праці персоналу  $\Pi_{\text{пр}}$  підприємства (див. формулу 1.14):

$$П_{пр}^{2018} = \frac{83600000}{12 \cdot 115} = 60580 \text{ грн/місяць}; \quad П_{пр}^{2019} = \frac{95200000}{12 \cdot 122} = 65027$$

грн/місяць;

$$П_{пр}^{2020} = \frac{98600000}{12 \cdot 131} = 62723 \text{ грн/місяць.}$$

Для порівняння розрахуємо середньомісячну заробітну плату працівників підприємства за 2018-2020 роки:

$$ЗП_{сер}^{2018} = \frac{5200000}{12 \cdot 115} = 3768 \text{ грн/місяць (при мінімальній зарплаті 3723 грн);}$$

$$ЗП_{сер}^{2019} = \frac{7900000}{12 \cdot 122} = 5396 \text{ грн/місяць (при мінімальній зарплаті 4173 грн);}$$

$$ЗП_{сер}^{2020} = \frac{9300000}{12 \cdot 131} = 5916 \text{ грн/місяць (при мінімальній зарплаті 5000 грн).}$$

Зроблені розрахунки покажемо у вигляді графіків на рис. 2.14.

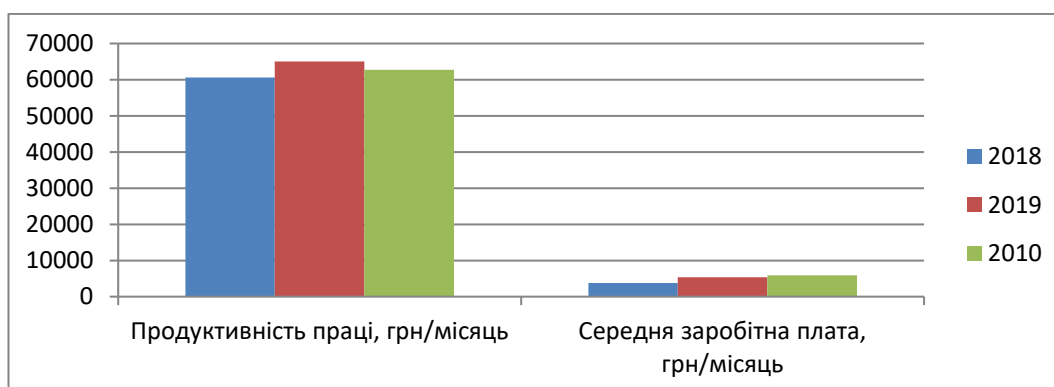


Рисунок 2.14 – Динаміка зміни середньомісячної продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати у ТОВ Підприємство «АВІС» у 2018-2020 роках (грн)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.14, свідчить, що середньомісячна продуктивність праці на підприємстві практично перебуває на одному і тому ж рівні, в той час, як середньомісячна заробітна плата має стійку тенденцію до зростання. Так, в 2018 році середньомісячна заробітна плата становила 3768 грн (при мінімальній зарплаті, яку встановила держава 3723 грн), в 2019 році – 5396 грн (при мінімальній у 4173 грн) і в 2020 році – вже 5916 грн (при мінімальній зарплаті 5000 грн., тобто середньомісячна заробітна плата хоча і



зростала, але вона не набагато перевищувала мінімальну заробітну плату, яка була встановлена в Україні в ці роки.

Окрім того, питома вага середньомісячної заробітної плати працівників в їх продуктивності праці становить в 2020 році всього  $\beta = (5916: 62723) \times 100\% = 9,4\%$ , що ще раз засвідчує, що основну частку в чистому доході підприємства займають матеріальні витрати.

Далі розрахуємо рівень механізації та автоматизації праці  $K_{мп}$ , який склався на підприємстві (див. формулу 1.16):

$$K_{мп}^{2018} = \frac{77}{115} \cdot 100\% = 66,9\%; \quad K_{мп}^{2019} = \frac{85}{122} \cdot 100\% = 69,7\%;$$

$$K_{мп}^{2020} = \frac{94}{131} \cdot 100\% = 71,8\%.$$

Далі розрахуємо рівень механізації та автоматизації робіт  $K_{мр}$ , який склався на підприємстві (дивися формулу 1.17):

$$K_{мр}^{2018} = \frac{104000}{136} \cdot 100\% = 76,4\%; \quad K_{мр}^{2019} = \frac{111000}{148000} \cdot 100\% = 75,0\%;$$

$$K_{мр}^{2020} = \frac{77000}{116000} \cdot 100\% = 66,4\%.$$

Розраховані за формулами 1.16 та 1.17 коефіцієнти механізації та автоматизації покажемо на рис. 2.15.

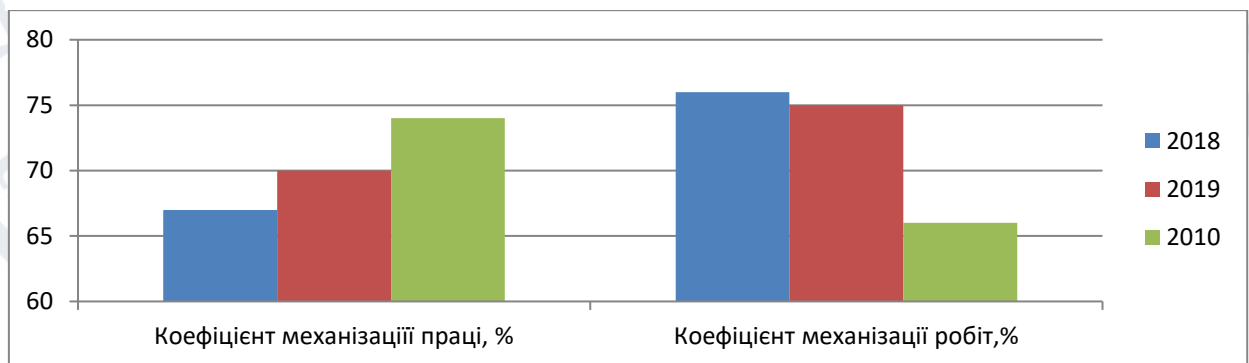


Рисунок 2.15 – Динаміка зміни коефіцієнтів механізації праці та механізації робіт у ТОВ Підприємство «АВІС» у 2018-2020 роках (%)

Аналіз динаміки зміни коефіцієнтів механізації праці та механізації робіт, наведених на рис. 2.15, показує, що ці коефіцієнти перебувають на досить високому рівні (66...76)%, хоча помітною є тенденція, що протягом

2018-2020 років коефіцієнт механізації праці зростає, а коефіцієнт механізації робіт падає. Це пояснюється тим, що у зв'язку зі зменшенням попиту на продукцію підприємства у 2020 році (через пандемійну кризу), на підприємстві довелося в деякі відрізки часу зупиняти деякі технологічні лінії виготовлення продукції, в той час як працівники продовжували працювати біля цього обладнання.

Далі розрахуємо деякі показники ефективності виробничої діяльності, які характеризують якість продукції підприємства.

Так, рівень якості продукції підприємства  $Y_{\text{пр}}$  протягом 2018-2020 років становив (дивися формулу 1.15):

$$Y_{\text{пр}}^{2018} = \frac{83600 - 30}{83600} \cdot 100\% = 99,96\%; \quad Y_{\text{пр}}^{2019} = \frac{95200 - 34,5}{95200} \cdot 100\% = 99,96\%;$$

$$Y_{\text{пр}}^{2020} = \frac{98600 - 39,8}{98600} \cdot 100\% = 99,96\%.$$

Коефіцієнт корисного використання матеріалів  $K_{\text{в-м}}$  у виробничому процесі на підприємстві протягом 2018-2020 років становив (дивися формулу 1.18):

$$K_{\text{в-м}}^{2018} = 100\% - \frac{389}{68900} \cdot 100\% = 99,44\%;$$

$$K_{\text{в-м}}^{2019} = 100\% - \frac{456}{70400} \cdot 100\% = 99,35\%;$$

$$K_{\text{в-м}}^{2020} = 100\% - \frac{375}{71000} \cdot 100\% = 99,47\%.$$

Розраховані за формулами 1.15 та 1.18 коефіцієнти покажемо у вигляді графіків на рис. 2.16:

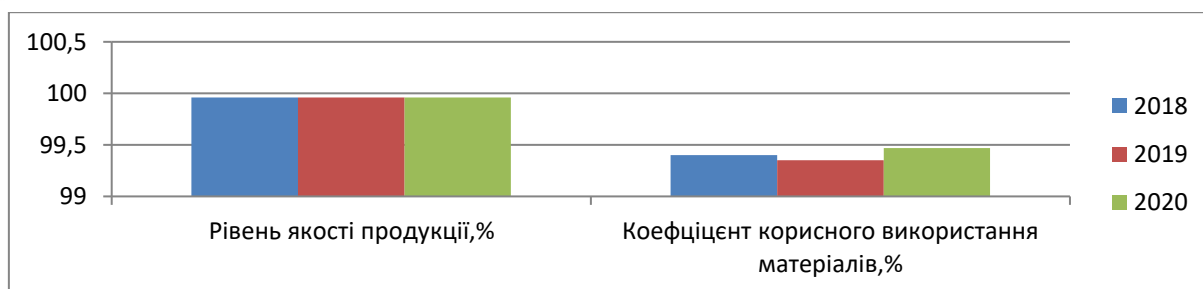


Рисунок 2.16 – Динаміка зміни коефіцієнтів якості та корисного використання матеріалів у ТОВ Підприємство «ABIC» у 2018-2020 роках (%)

Аналіз графіків, наведених на рис.1.16, показує, що продукція підприємства має високі показники якості (на рівні 99,6...99,9%), що опосередковано свідчить про рівень ефективності виробничої діяльності підприємства.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновки, протягом 2018-2020 років такі показники, які з різних сторін характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства, як рентабельність операційної діяльності; рентабельність продукції підприємства; рентабельність основних і нормованих оборотних засобів підприємства; рентабельність основних засобів; рентабельність активів підприємства; коефіцієнт віддачі основних засобів; коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт оборотності виробничих запасів мають стійку тенденцію до погіршення, що свідчить про неабиякі труднощі, з якими стикається підприємство на сучасному конкурентному ринку олійножирової продукції.

#### **2.4 Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Підприємство «ABIC»**

Під час проведення досліджень було встановлено, що у ТОВ «Підприємство «ABIC» створено організаційну структуру управління, яка відповідає чисельності працюючих на підприємстві і тим задачам, які стоять перед підприємством.

Вигляд цієї організаційної структури управління наведено на рис. 2.17.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Підприємство «ABIC», яку наведено на 2.17, показує, що ця структура практично є структурою управління лінійного типу. Очолює підприємство Генеральний директор, якому практично безпосередньо підпорядковуються всі без винятку підрозділи, відділи, служби, виробництва тощо, а саме: юридичний відділ, відділ кадрів, комерційний відділ, відділ маркетингу, відділ логістики, відділ ЗЕД, фінансовий директор зі своїми структурами: фінансовим відділом та бухгалтерією; директор департаменту масложирової продукції.



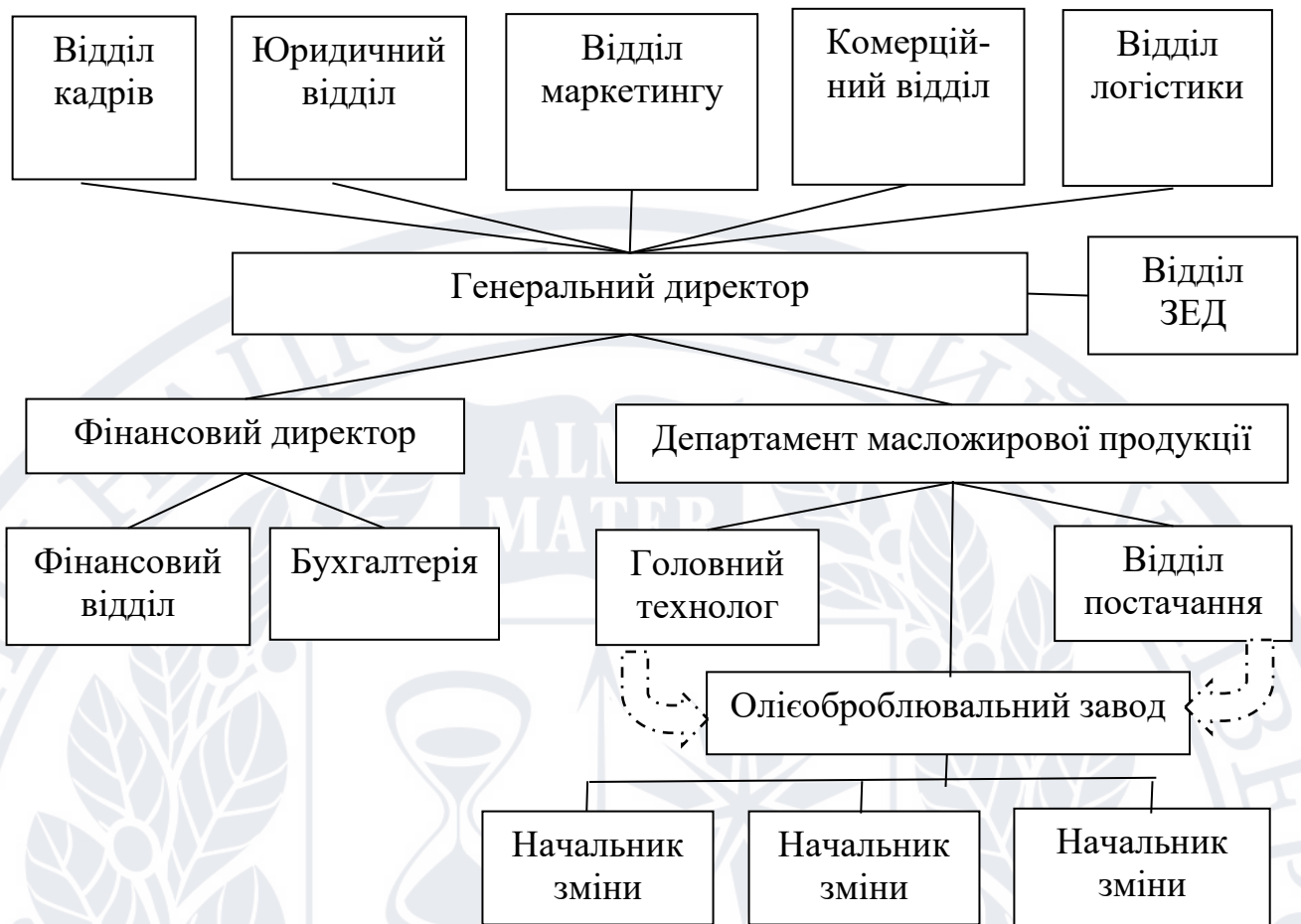


Рисунок 2.17 – Організаційна структура управління  
ТОВ «Підприємство «АВІС»

Перевагами наведеної на рис. 2.17 організаційної структури управління ТОВ «Підприємство «АВІС» є відносна простота в управлінні, достатня оперативність у прийнятті та виконанні рішень, певна узгодженість дій виконавців, більш-менш чітка відповідальність керівників підрозділів за результати роботи та виконання поставлених завдань.

Наприклад, головний бухгалтер ТОВ «Підприємство «АВІС» відповідає за належне ведення бухгалтерського обліку, формування статистичної та податкової звітності, проведення економічного аналізу роботи підприємства, своєчасне здійснення розрахунків з контрагентами, нарахування та видачу заробітної плати працівникам підприємства тощо.

Значний обсяг функцій виконують працівники комерційного відділу, відділів маркетингу, логістики, юридичного та зовнішньоекономічної

діяльності. Зокрема, на них покладаються функції вивчення стану ринку олієжирової продукції; аналіз замовлень, що надходить від споживачів продукції; підготовки договорів з потенційними клієнтами, включаючи і іноземних; оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства; контролювання виконання договірних зобов'язань підприємства, вирішення питань, пов'язаних з відвантаженням виготовленої продукції замовникам; рекламування продукції підприємства тощо.

Безпосередньо управління виробничою діяльністю підприємства покладається на департамент масложирової продукції, в складі якого функціонують головний технолог, відділ постачання та олійєжировий завод, на якому і відбувається процес перетворення сировини у готову маргаринову та іншу олієжирову продукцію.

Основними задачами (функціями) керівника та працівників департаменту масложирової продукції є такі:

- повсякденне керівництво діяльністю олієжирового заводу, на якому виготовляється продукція підприємства;
- організування виконання завдань з виробництва певних видів продукції, продукції на експорт, продукції цільового призначення тощо;
- організування і контролювання за роботою виробничих змін з виготовлення продукції підприємства;
- забезпечення впровадження і дотримання при виробництві продукції затверджених стандартів і технічних умов її виготовлення;
- розроблення і здійснення заходів з підвищення якості продукції підприємства, систематичне аналізування її якісних характеристик;
- впровадження передових методів організації і планування виробництва;
- створення сприятливих умов для високопродуктивної праці працівників;
- дотримання законодавства про працю, правил і норм охорони праці, техніки безпеки тощо.

Разом з тим, слід зауважити, що питання, які стосуються оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, не знайшли свого повного

відображення у представлений на рис. 2.17 організаційній структурі управління підприємством. Разом з тим, стан конкуренції на ринку олієжирової продукції є дуже високим, ситуація на цьому ринку швидко і суттєво змінюється, а тиск конкурентів постійно посилюється.

Аналізуючи організаційну структуру управління виробничою діяльністю ТОВ «Підприємство «АВІС»», можна зробити висновок, що на підприємстві практично відсутній тісний взаємозв'язок між виробничими структурами одієжирового заводу та іншими відділами підприємства (відділом маркетингу, відділом логістики, відділом ЗЕД тощо), які також виконують низку важливих функцій.

Тому підприємству потрібно інтенсивно шукати нові резерви для підвищення ефективності своєї виробничої діяльності,

Одним із шляхів розв'язання цієї проблеми є, на наш погляд, впровадження на підприємстві інтегрально-процесної системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, яка дозволить створити «ланцюжки» виконавців, діяльність яких спрямована на досягнення конкретного кінцевого результату, тим самим забезпечуючи їх матеріальну зацікавленість у якісному та своєчасному виконанні поставлених задач.

## **Висновки до розділу 2**

Під час виконання цього розділу роботи було встановлено, що ТОВ «Підприємство «АВІС» виробляє широкий набір продуктів харчування: легкі масла, майонези, безалкогольні напої, соуси тощо, яка відповідає високим стандартам якості.

Проведений аналіз динаміки чистого доходу підприємства та собівартості реалізованої продукції показав, що протягом 2018-2020 років ці показники незначно зростали: чистий дохід зріс з 83,6 млн грн до 98,6 млн грн, а собівартість реалізованої продукції зросла з 71,9 млн грн до 83,8 млн грн. В той же час при зростанні валового прибутку з 11,7 млн грн до 14,8 млн грн та зростанні прибутку від операційної діяльності з 3,008 млн грн до 2,4 млн грн



підприємство не має чистого прибутку. Так, в 2020 році чисті збитки підприємства склали 1,7 млн грн.

Було також встановлено, що протягом 2018-2020 років всі статті операційних витрат на підприємстві мали стійку тенденцію до зростання.

Аналіз динаміки середньорічної вартості активів, оборотних та необоротних активів, основних засобів показав, що всі ці статті «Активу» стабільно зростали: так, середньорічна вартість активів підприємства зросла з 48 млн грн у 2018 році до 64 млн грн у 2020 році, тобто зросла на 16 млн грн або на 33%. Аналогічна тенденція характерна також і для середньорічної вартості пасивів, поточних та довгострокових зобов'язань підприємства, в той час як вартість власного капіталу залишається на одному і тому ж рівні: 18,4 млн грн у 2018 році, 18,7 млн грн у 2019 році, 18,4 млн грн у 2020 році.

Розрахунки рентабельності активів основного та власного капіталу, зроблені через показник прибутку від операційної діяльності, показали, що рентабельність основного капіталу має тенденцію до зниження, в той час, як рентабельність активів та власного капіталу практично перебувають на одному і тому ж рівні..

Протягом 2018-2020 років всі фінансові коефіцієнти, які досліджувалися (коефіцієнти загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, фінансової стабільності, фінансової незалежності і фінансової заборгованості), перебували поза меж нормативних значень, що свідчить, що підприємство займає не стійке фінансове положення на сучасному ринку маргаринової продукції та інших харчових жирів.

Протягом 2018-2020 років такі показники (які з різних сторін характеризують ефективність виробничої діяльності підприємства), як рентабельність операційної діяльності; рентабельність продукції підприємства; рентабельність основних і нормованих оборотних засобів підприємства; рентабельність основних засобів; рентабельність активів підприємства; коефіцієнт віддачі основних засобів; коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт оборотності виробничих запасів мають стійку тенденцію до погіршення, що

свідчить про неабиякі труднощі, з якими стикається підприємство на сучасному конкурентному ринку маргаринової продукції та інших харчових жирів.

Аналіз динаміки зміни коефіцієнтів механізації праці та механізації робіт показав, що ці коефіцієнти перебувають на досить високому рівні (66...76)%, хоча помітною є тенденція, що протягом 2018-2020 років коефіцієнт механізації робіт дещо подає. Це пояснюється тим, що у зв'язку зі зменшенням попиту на продукцію підприємства у 2020 році (через пандемійну кризу), на підприємстві довелося в деякі відрізки часу зупиняти деякі технологічні лінії виготовлення продукції.

Проведений аналіз показав, що продукція підприємства має високі показники якості (на рівні 99,6...99,9%), що опосередковано свідчить про рівень ефективності виробничої діяльності підприємства.

Ділова активність підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком дещо зросла, але все ще перебуває поза межами нормативних значень. Тобто на підприємстві не виконується так зване «золоте правило» економіки, згідно якого зростання чистого доходу має перевищувати зростання середньорічної вартості активів підприємства.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Підприємство «ABIC» показав, що ця структура практично є структурою управління лінійного типу. в якій відсутній тісний взаємозв'язок між виробничими структурами одієжирового заводу та іншими відділами підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ABIC»

#### 3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку і стратегії виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «ABIC»

Як було зазначено у попередніх розділах роботи, починаючи з 2019-2020 років значна кількість сучасних промислових підприємств відчули у своїй діяльності посилення негативного впливу несприятливого зовнішнього середовища, спричиненого розгортанням світової пандемії COVID-19, поглибленням світових глобалізаційних процесів, посиленням конкуренції на всіх світових ринках тощо. В результаті, виникли нові виклики і загрози, з якими стикнулися підприємства і які потребували свого найшвидшого та ефективного розв'язання. Не є винятком у цьому переліку підприємств і ТОВ «Підприємство «ABIC», детальний аналіз результатів діяльності якого протягом 2018-2020 років було зроблено у підрозділах 2.2 та 2.3 цієї роботи.

Одним із шляхів протидії викликам і загрозам, що виникли для багатьох вітчизняних підприємств, є перебудова системи управління виробничою діяльністю, значне підвищення її ефективності тощо, що дозволить за певних умов знівелювати негативний вплив зовнішнього середовища, пристосувати внутрішнє середовище підприємств до нових умов господарювання, збільшити шанси підприємства на перемогу у конкурентній боротьбі тощо.

Для успішного розв'язання цієї проблеми спочатку потрібно обґрунтувати для підприємства вибір базової (загальної) стратегії розвитку та відповідних виробничої концепції та виробничої стратегії, реалізація яких має бути забезпечена відповідними ресурсами, планами, виконавцями тощо.

Для обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства спочатку проведемо так званий SWOT-аналіз (див. [2], [98], [99] та інші). Для цього спочатку складемо таблицю SWOT-аналізу, в якій відобразимо як сильні, так і слабкі сторони діяльності ТОВ «Підприємство «ABIC», далі



визначимо сприятливі можливості та потенційні загрози для розвитку цього підприємства.

Результати аналізу наведено нами в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу

<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Позитивний діловий імідж	Збитковість діяльності, тобто від'ємне значення чистого прибутку
Досить висока якість продукції, що випускається, та широкий її асортимент	Невисокий рівень комп'ютерної підготовки працівників
Наявність кваліфікованого керівництва	Значна залежність собівартості продукції від цін на сировину
<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Небезпеки (загрози)</i>
Постійне зростання попиту на недорогу маргаринову та нежирову продукцію	Нестабільність цін на матеріальні та енергетичні ресурси
Поява нових високоефективних видів сировини та технологій	Посилення конкуренції з боку виробників аналогічної продукції
Розвиток діджиталізації ручних та інших паперових процесів	Складність залучення кредитів та їх висока вартість
Можливість опанування нових ринків для збуту продукції	Зниження купівельної спроможності значної кількості населення

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 3.1, показує, що ТОВ «Підприємство «АВІС» має достатньо сильних сторін, що дозволяють йому успішно працювати на конкурентному ринку маргаринової продукції, олії та інших харчових жирів. Є і сприятливі можливості для подальшого розвитку підприємства. Це і зростання попиту на недорогу маргаринову і нежирову продукцію, і розвиток діджиталізації ручних та інших паперових процесів тощо.

Разом з тим, у підприємства є і слабкі сторони, особливо це стосується того факту, що підприємство працює збитково, а значить практично не має значних фінансових ресурсів (окрім отримання кредитів) для свого подальшого розвитку. Достатньо великою є кількість потенційних загроз та ризиків, що негативно впливають на діяльність підприємства. Зокрема, такими загрозами і викликами є зниження (через ковідні обмеження) купівельної спроможності населення, що, у свою чергу, зменшує його можливості придбавати продукцію підприємства; невисокий рівень комп'ютерної підготовки працівників підприємства; залежність півня цін на продукцію підприємства через постійне зростання цін на енергетичні ресурси та сировину тощо. Потенційною

загрозою є також посилення конкуренції в багатьох сегментах ринку маргаринової продукції, олії та інших харчових жирів, на якому працює підприємство.

Далі, зіставляючи між собою сильні та слабкі сторони підприємства зі сприятливими можливостями та потенційними загрозами, побудуємо матрицю SWOT-аналізу, з якої зробимо висновок щодо обрання підприємством базової стратегії розвитку (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу

<i>Як скористатися сприятливими можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства</i>	<i>За рахунок яких сильних сторін підприємства можна нейтралізувати потенційні загрози</i>
1. Виготовляти нові види продукції з врахуванням запитів споживачів, підвищувати її якість	1. Впроваджувати нові ресурсозберігаючі технології
2. Активізувати процес рекламування своєї продукції	2. Активно залучати до співпраці потенційних інвесторів
3. Опановувати нові ринки збуту своєї продукції	3. Запровадити інтегрально-процесну модель (систему) організації оперативного управління виробничою діяльністю підприємства
<i>Які слабкі сторони підприємства можуть перешкоджати скористатися сприятливими можливостями</i>	<i>Яких загроз, посилених слабкими сторонами підприємства, потрібно побоюватися найбільше</i>
1. Недостатність фінансових ресурсів для розвитку	1. Міграція кваліфікованої робочої сили через економічну нестабільність
2. Невисокий рівень комп'ютерної підготовки працівників	2. Зростання цін на енергетичні ресурси та сировину може призвести до збільшення собівартості продукції та її ціни і, як наслідок, до зменшення попиту на продукцію
3. Не бажання потенційних інвесторів співпрацювати з підприємством	3. Відсутність необхідності фінансових ресурсів може загальмувати процес розробки нових видів продукції та підвищення її якості

Аналіз таблиці 3.2 показує, що ТОВ «Підприємство «АВІС» може за рахунок своїх сильних сторін дещо зменшити негативний вплив окремих факторів зовнішнього середовища та скористатися сприятливими можливостями для закріплення частки ринку маргаринової продукції, олії та інших харчових жирів, на якому працює підприємство.



У зв'язку з цим, нами пропонується обрати для свого подальшого розвитку базову *стратегію стабілізації*, суть якої полягає в *закріпленні існуючого стану підприємства на ринку* маргаринової продукції, олії та інших харчових жирів, тобто в вирівнюванні обсягів продажів і особливо всіх видів прибутків з поступовим накопиченням ресурсів для подальшого зростання обсягів виробництва та розширення присутності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Для реалізації обраної базової стратегії стабілізації потрібно обрати адекватні концепцію та стратегію виробничої діяльності. Як було зазначено вище (див. стор. 42), існує 3 основні види концепцій організації виробничої діяльності: концепція бережливого виробництва, концепція швидкореагуючого виробництва та концепція активного виробництва. Аналізуючи ситуацію, що склалася, нами пропонується обрати для підприємства виробничу концепцію під назвою «*концепція бережливого виробництва*». Саме така концепція, на наш погляд, найбільше відповідає базовій стратегії стабілізації, оскільки вона (див. таблицю 1.9) орієнтує виробничу діяльність на скорочення витрат на виробничу діяльність, характерна для масового або крупносерійного виробництва; має середню адаптацію до запитів споживачів та базується на невисокому інноваційному потенціалі підприємства.

Що ж стосується обґрунтування вибору виробничої стратегії підприємства, то в межах обраної концепції бережливого виробництва нами пропонується обрати для підприємства виробничу стратегію, яка являє собою симбіоз двох різновидів виробничих стратегій.

Першим різновидом є виробнича стратегія під назвою «*стратегія постійного підвищення якості продукції*» (див. стор. 44). Саме виробнича *стратегія постійного підвищення якості продукції* фіксує той факт, що без серйозного покращення якості продукції досягти будь-якому підприємству успіху на сучасному ринку буде дуже складно.

Другий різновид виробничої стратегії, який би доповнював перший різновид, можна обрати, користуючись рекомендаціями, наведеними М.І.



Рибаком [100], який класифікує всі виробничі стратегії залежно від величини прибутку, що його отримує підприємство від реалізації своєї продукції, та величини попиту на його продукцію (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Види виробничих стратегій залежно від величини прибутку, що його отримує підприємство, та величини попиту на продукцію ([100])

№	Критерій		Вид стратегії	Характеристика
	Прибуток	Попит		
1	Низький	Низький	Переорієнтація виробництва	Передбачає створення нових виробництв або розробку та освоєння нових видів продукції
2	Середній	Середній	Стабілізація виробництва	Підтримання існуючого рівня виробництва. Не вкладання коштів в подальший розвиток
3	Високий	Високий	Повна спеціалізація	Концентрація зусиль на виробництві одного виду продукції, що дає підприємству можливість стати лідером на цьому ринку
4	Високий	Низький	Унікальність виробництва	Орієнтація на виробництво унікальної продукції, яка може відрізнитися від продукції конкурентів використанням новітніх матеріалів, високою якістю, престижністю тощо
5	Середній	Низький	Диверсифікація	Розширення асортиментного ряду продукції та опанування нових видів діяльності
6	Високий	Середній	Обмежена спеціалізація	Орієнтація на виготовлення продукції підвищеної якості для певного сегменту ринку за відносно високою ціною
7	Низький	Середній	Модифікація виробництва	Впровадження оригінальних ідей та створення продукції з якісно новими характеристиками
8	Середній	Високий	Інтенсифікація виробництва	Нарощування обсягів виробництва шляхом покращення або модифікації продукції
9	Низький	Високий	Інноваційна	Збільшення витрат на науково-дослідні роботи, розробка нових технологічних рішень виробництва продукції тощо

Аналізуючи інформацію, яку наведено в таблиці 3.3, можна зробити висновок, що, оскільки ТОВ «Підприємство «АВІС» має незначні прибутки та середній попит на свою продукцію, то для нього найбільш прийнятною є різновид виробничої стратегії під назвою «модернізація виробництва». Для реалізації цієї стратегії підприємству значну увагу потрібно зосередити на проведенні робіт з автоматизації виробничих процесів, впровадженні нових високопродуктивних та безвідходних технологій тощо; на постійному підвищенні

якості продукції та розробці нових видів продукції, оскільки без серйозного врахування потреб, смаків, побажань покупців тощо досягти успіху на сучасному ринку буде дуже складно.

Підсумовуючи все сказане вище, нами запропоновано основні напрями діяльності ТОВ «Підприємство «ABIC» з реалізації обраних базової стратегії розвитку, виробничої концепції та стратегії виробничої діяльності, реалізація яких дозволить підприємству, на наш погляд, успішно протидіяти викликам нестабільного зовнішнього середовища, особливо в умовах посилення конкуренції та розгортання світової пандемії, спричиненої COVID-19 (див. рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Основні напрями діяльності ТОВ «Підприємство «ABIC» з реалізації обраних базової стратегії розвитку, виробничої концепції та стратегії виробничої діяльності (власна розробка)

Аналізуючи інформацію, наведену на рисунку 3.1, потрібно зазначити, що важливою складовою частиною цих напрямів є впровадження *інтегрально-процесної* системи оперативного управління виробничою діяльністю, оскільки ця система дозволяє виокремити (та описати) всі виробничі процеси за їх впливом кінцеві результати діяльності підприємства, в результаті чого досягається можливість проведення постійного зіставлення результатів роботи працівників (підрозділів) підприємства, які задіяні в ланцюжку «дія, операція, процес → підрозділ → підприємство», з кінцевими результатами діяльності підприємства, і у випадку виявлення незапланованих відхилень – приймати швидкі управлінські рішення щодо усунення цих відхилень і здійснювати відповідні коригувальні заходи.

Якщо повернутися до запропонованих основних напрямів діяльності ТОВ «Підприємство «ABIC» з реалізації обраних базової стратегії розвитку, виробничої концепції та стратегії виробничої діяльності, (див. рис. 3.1), то цими напрямками, на наш погляд, мають бути: а) забезпечення ефективного використання основних засобів підприємства; б) забезпечення ефективного використання оборотних активів підприємства; в) забезпечення підвищення якості продукції; та г) забезпечення економії всіх видів ресурсів, включаючи економію робочого часу.

Забезпечення *ефективного використання основних засобів* може бути досягнуто шляхом впровадження нового, високопродуктивного обладнання, нових прогресивних (наприклад, безвідходних) технологічних процесів, модернізацією обладнання та устаткування тощо.

Забезпечення *ефективного використання оборотних активів* підприємства може бути досягнуто за рахунок пришвидшення оборотності виробничих запасів підприємства, пришвидшення оборотності залишків готової продукції на складі підприємства, скороченням виробничого циклу виготовлення продукції тощо.

Забезпечення *високої якості продукції* може бути досягнуто за рахунок підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, що автоматично



збільшить прибуток підприємства та підвищить рівень ефективності виробничої діяльності підприємства загалом.

Забезпечення *економії всіх видів ресурсів*, що їх використовує підприємство, дасть підприємству можливість знижувати ціни на свою продукцію і тим самим отримувати певні переваги перед конкурентами, що виготовляють подібну продукцію.

Конкретний перелік заходів з реалізації обраної підприємством базової стратегії розвитку, виробничої концепції та стратегії виробничої діяльності, а також рекомендації (план заходів) щодо підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства дивися нижче.

### **3.2 Макетування нової організаційної структури управління підприємством**

Як було зазначено в пп. 2.3 цієї роботи, у ТОВ «Підприємство «ABIC» функціонує організаційна структура управління лінійного типу, при якій Генеральному директору практично безпосередньо підпорядковуються всі без винятку підрозділи, відділи, служби, виробництва тощо, а саме: юридичний відділ, відділ кадрів, комерційний відділ, відділ маркетингу, відділ логістики, відділ ЗЕД, фінансовий директор зі своїми структурами: фінансовим відділом та бухгалтерією; директор департаменту масложирової продукції.

Разом з тим, було встановлено, що на підприємстві практично відсутній тісний взаємозв'язок між виробничими структурами одієжирового заводу і його змінами та іншими відділами підприємства (відділом маркетингу, відділом логістики, відділом ЗЕД тощо), які також виконують низку важливих функцій. а це, у свою чергу, може знижувати ефективність виробничої діяльності підприємства.

Одним із шляхів розв'язання цієї проблеми є, на наш погляд, впровадження на підприємстві інтегрально-процесної системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, яка дозволить створити

«ланцюжки» виконавців, діяльність яких спрямована на досягнення конкретного кінцевого результату, тим самим забезпечуючи їх матеріальну зацікавленість у якісному та своєчасному виконанні поставлених задач.

Тому нами пропонується модернізувати чинну організаційну структуру управління підприємством, створивши при департаменті масложирової продукції *тимчасовий підрозділ* (який можна назвати «бюро оперативного управління»), на який покласти задачу виявлення зв'язків між результатами роботи працівників (підрозділів) підприємства, які задіяні в ланцюжку «(дія, операція, процес) → підрозділ → підприємство» та кінцевими результатами діяльності підприємства.

При виявленні таких зв'язків у ланцюжку «(дія, операція, процес) → підрозділ → підприємство» конкретні завдання працівників виокремлюються в окрему комбіновану облікову виробничу одиницю, за своєчасним виконанням якої здійснюється постійний оперативний контроль.

Вигляд нової змакетованої організаційної структури управління підприємством наведено нами на рис. 3.2.

На наш погляд, нова змакетована організаційна структура управління ТОВ «Підприємство «ABIC» дозволить створювати на підприємстві більш ефективну систему управління виробничою діяльністю, яка відповідає сучасним реаліям конкурентного ринку, в якому функціонує підприємство.

Слід підкреслити, що новостворена структура – бюро оперативного управління – не потребує залучення додаткових працівників, оскільки створюється на тимчасовій основі із провідних фахівців підприємства, які добре знають процес виробництва олієжирової продукції і можуть кваліфіковано виявити ланцюжки «(дія, операція, процес) → підрозділ → підприємство» та сформувати комбіновану облікову виробничу одиницю, яка має підлягати оперативному контролю.

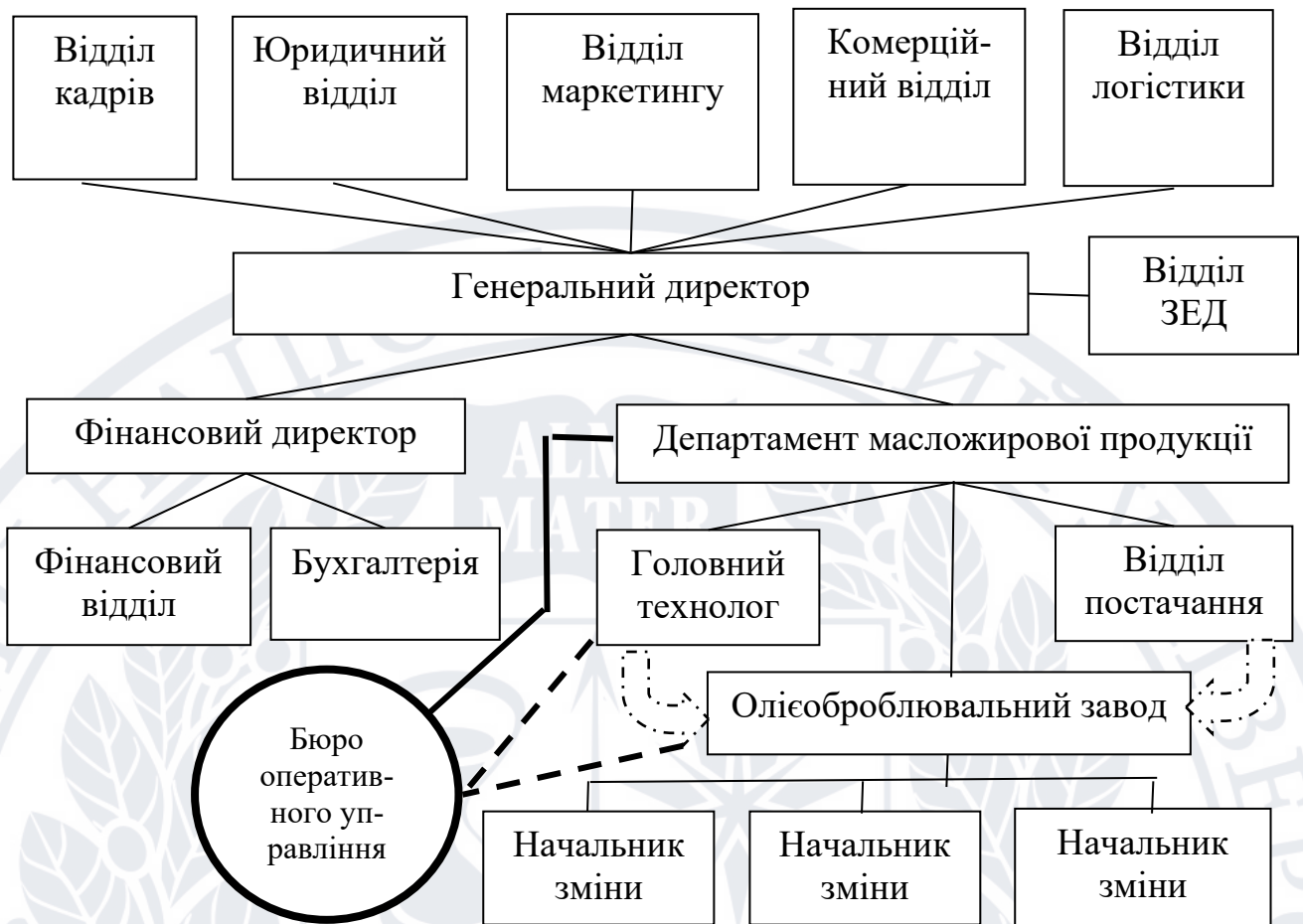


Рисунок 3.2 – Змакетована організаційна структура управління  
ТОВ «Підприємство «ABIC»

Алгоритм формування комбінованої облікової виробничої одиниці новоствореним бюро оперативного управління наведено нами на рис. 3.3.

Запропонована реорганізація організаційної структури управління підприємством дозволить, на наш погляд, запровадити у ТОВ «Підприємство «ABIC інтегрально-процесну систему оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, що дозволить активізувати професійну активність працівників і підвищити ефективність виробничої діяльності підприємства загалом.





Рисунок 3.3 – Алгоритм формування комбінованої облікової виробничої одиниці новоствореним бюро оперативного управління

### 3.3 Рекомендації з удосконалення управління виробничою діяльністю ТОВ «Підприємство «ABIC» та розрахунок їх ефективності

Існує багато підходів до розробки рекомендацій з покращення результатів роботи будь-якого підприємства, його підрозділу, дільниці тощо. Не є винятком в цьому питанні і виробнича діяльність ТОВ «Підприємство «ABIC». При розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності виробничої

діяльності цього підприємства ми будемо керуватися алгоритмом дій, який враховує поради інших дослідників (див. [74], [75], [100] та інші) і базується на розроблених нами раніше (див. підрозділ 3.1 і рис. 3.1) основних напрямках діяльності ТОВ «Підприємство «ABIC» з реалізації обраних базової стратегії розвитку, виробничої концепції та стратегії виробничої діяльності (див. рис. 3.4).

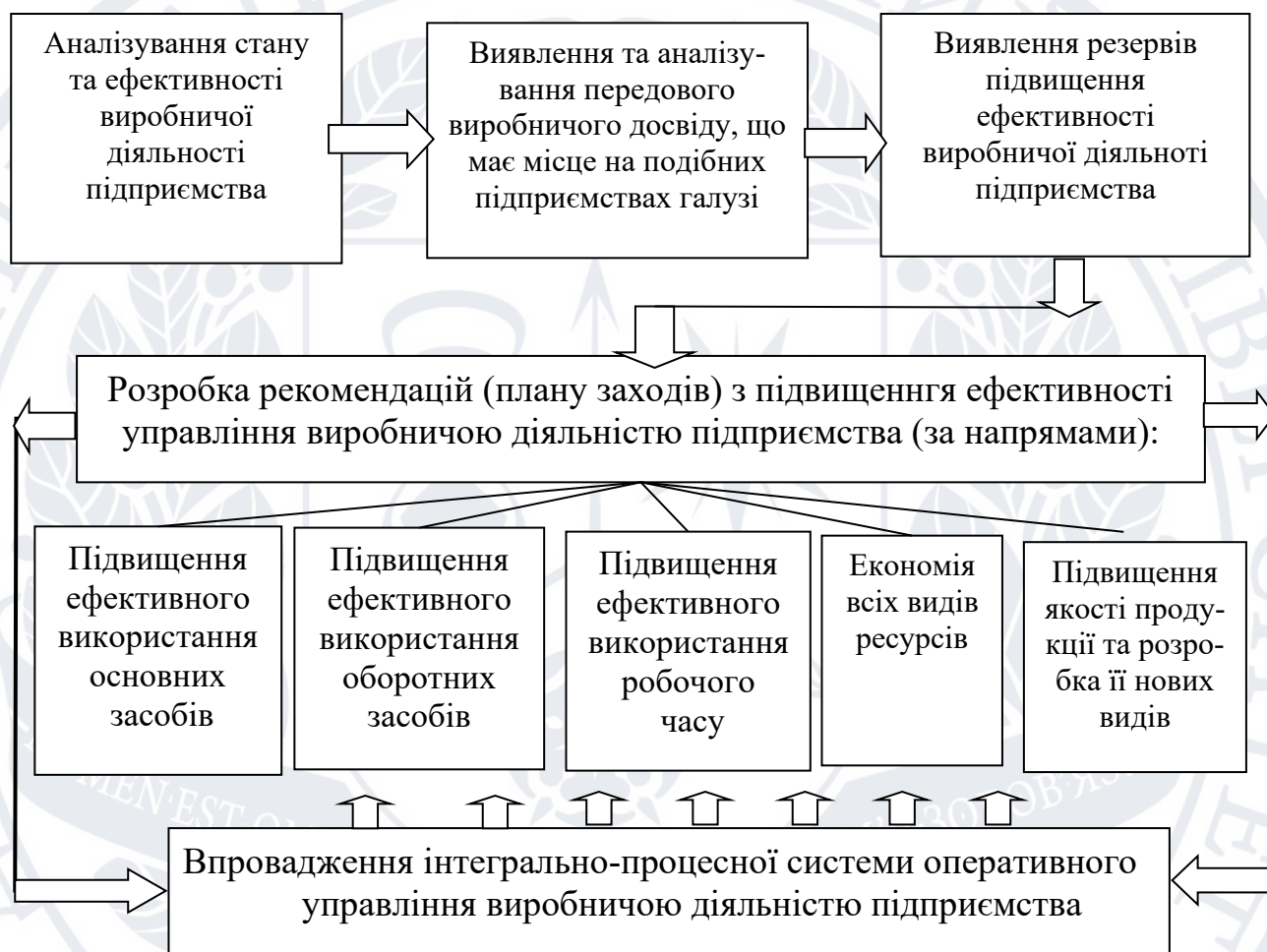


Рисунок 3.4 – Алгоритм розробки рекомендацій з підвищення ефективності управління виробничою діяльністю ТОВ «Підприємство «ABIC»

Оскільки на підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «ABIC» впливає багато факторів, то з метою врахування найбільш важливих з них, а також на основі проведеного нами в підрозділах 2.2 та 2.3 цієї роботи техніко-економічного аналізу стану виробничої діяльності підприємства у 2018-2020 роках, нами складено укрупнений план рекомендацій

(дивися табл. 3.4), в якому наведено основних заходи, які доцільно впровадити на підприємстві з метою підвищення ефективності його виробничої діяльності, визначено виконавців цих заходів, спрогнозовано витрати та терміни виконання запланованих заходів.

Таблиця 3.4 – План рекомендацій з підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» на 2022-2024 рр.

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
1. Запровадження інтегрально-процесної системи оперативного управління виробництвом	Генеральний директор	Постійно	Одноразові – 30 тис грн, щорічні – 50 тис
2. Перебудова функціональних зв'язків між лінійними та функціональними органами управління підприємства.	Генеральний директор	1 місяць	Одноразові – 20 тис грн
3. Розробки нових видів продукції та підвищення якості існуючої	Департамент масло-жирової продукції	Постійно	100 тис. грн щорічно
4. Автоматизація та роботизація основних виробничих процесів		Постійно	200 тис. грн щорічно
5. Модернізація існуючого технологічного обладнання, устаткування тощо		Постійно	100 тис. грн щорічно
6. Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій		Постійно	150 тис грн щорічно
7. Активізація робіт з діджиталізації паперових та інших документів	Генеральний директор	Постійно	50 тис. грн щорічно
8. Впровадження постійного моніторингу за рівнем виконання комплексних облікових виробничих завдань (облікових одиниць)	Бюро оперативного управління	Постійно	50 тис. грн щорічно
9. Розробка і застосування ефективної системи матеріального стимулювання працівників за своєчасне та якісне виконання завдань, які увійшли до складу комплексного облікового виробничого завдання	Фінансовий відділ, бухгалтерія	Постійно	100 тис грн щорічно
Всього	50 тис грн одноразово та по 800 тис грн щороку		

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2022 року) запропонованих нами рекомендацій потрібно: у 2021 році – 50 тис. грн, у 2022-у, 2023-у та 2024-у роках – по 800 тис. грн щороку.



При розробці заходів з підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства ми виходили із того, що рівень рентабельності виробничої діяльності підприємства щороку має зростати приблизно на  $\Delta P_{в-д} = +25\%$ , а це означає, що, оскільки в 2019 році прибуток від операційної діяльності підприємства становив приблизно  $P_{опер} = 3,7$  млн грн, [91], то зростання прибутку від операційної діяльності  $\Delta P_{опер}$  підприємства протягом 2022-2024 років становитиме:

$$\text{2022-й рік: } \Delta P_{опер}^{2022} = 3,7 \times 0,25 = 0,93 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } P_{опер2022} = 3,7 + 0,93 = 4,63 \text{ млн грн.}$$

$$\text{2023-й рік: } \Delta P_{опер}^{2023} = 4,63 \times 0,25 = 1,16 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } P_{опер}^{2023} = 4,63 + 1,16 = 5,79 \text{ млн грн.}$$

$$\text{2024-й рік: } \Delta P_{опер}^{2024} = 5,79 \times 0,25 = 1,45 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } P_{опер}^{2024} = 5,79 + 1,45 = 7,24 \text{ млн грн.}$$

*Примітка.* В 2020 році прибуток від операційної діяльності склав 2,4 млн грн, що було зумовлено форс-мажорними обставинами (COVID-19). Тому ми величину прибутку від операційної діяльності у 2020 році до уваги брати не будемо.

Абсолютний економічний ефект від реалізації зроблених нами рекомендацій  $E_{абс}$  становитиме [2]:

$$E_{абс} = ПП - ПВ, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини прибутку від операційної діяльності, що його може отримати підприємство за час дії рекомендацій, грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат на впровадження рекомендацій, грн.

Приведена вартість всіх прибутків ПП від операційної діяльності та всіх витрат ПВ підприємства розраховується за формулою [2]:

$$ПП(ПВ) = \sum_1^t \frac{\Delta P_{опер-i}(\Delta B_i)}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.2)$$

де  $\Delta P_{опер-i}$  – збільшення величини прибутку від операційної діяльності у кожному із років, грн;

$\Delta B_i$  – збільшення величини витрат у кожному із років, грн;

$t$  – період часу, за який отримуються прибутки або здійснюються витрати, роки;  $t = 3$  роки;

$\tau$  – ставка дисконтування. Для України приймемо ставку  $\tau = 0,08$  (8%), яка була в 2020 році;

$t$  – період часу (роки) від моменту отримання прибутків (здійснення витрат) до розрахункової точки, за яку зазвичай вибирають початок розробки рекомендацій;  $t = 4$  роки: це 2021 р., 2022 р., 2023 р. та 2024 рік.

Тоді приведена вартість збільшення всіх прибутків від операційної діяльності ПП складе:

$$ПП = \frac{930}{(1+0,08)^2} + \frac{1160}{(1+0,08)^3} + \frac{1450}{(1+0,08)^4} \approx 797 + 921 + 1066 = 2784 \text{ тис грн.}$$

Тоді приведена вартість всіх витрат ПВ складе:

$$ПВ = 50 + \frac{800}{(1+0,08)^2} + \frac{800}{(1+0,08)^3} + \frac{800}{(1+0,08)^4} \approx 50 + 686 + 635 + 588 = 1935 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = ПП - ПВ = 2784 - 1935 = 849 \text{ тис грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність)  $E_v$  вкладених коштів:

$$E_v = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{ПВ}} - 1, \quad (3.3)$$

де  $E_{\text{абс}}$  – абсолютний ефект, грн;  $E_{\text{абс}} = 849$  тис. грн;

$ПВ$  – приведена вартість всіх витрат;  $ПВ = 1935$  тис. грн;

$T_{\text{ж}}$  – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки;  $T_{\text{ж}} = 4$  роки.

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{849}{1935}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,4387} - 1 = \sqrt[4]{1,4387} - 1 = 1,095 - 1 = 0,095 \approx 9,5\%.$$

Оскільки внутрішня ефективність вкладних коштів  $E_v \approx 9,5\%$ , то це свідчить про економічну доцільність та доцільність впровадження наших

рекомендацій з підвищення рівня ефективності виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «ABIC».

### **3.4 Моделювання залежності внутрішньої дохідності витрат на підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства від зростання рівня рентабельності виробничої діяльності**

Як було розраховано у попередньому підрозділі 3.3 цієї роботи, при зростанні рентабельності виробничої діяльності  $\Delta P_{в-д}$  на 25% внутрішня дохідність витрат  $E_v$  на впровадження зроблених нами рекомендації становитиме 9,5%, що свідчить про доцільність таких витрат.

Проведемо моделювання залежності внутрішньої дохідності витрат  $E_v$  на підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства від зростання рівня рентабельності виробничої діяльності підприємства  $\Delta P_{в-д}$ , тобто визначимо, при якому рівні зростання рентабельності такі витрати будуть доцільними.

Для проведення розрахунків внутрішньої дохідності витрат  $E_k$  виберемо 4 розрахункові точки: а)  $\Delta P_{в-д}=+20\%$ , б)  $\Delta P_{в-д}=+15\%$ , в)  $\Delta P_{в-д}=+30\%$  і г)  $\Delta P_{в-д}=+35\%$  та проведемо розрахунки, аналогічні зробленим вище, враховуючи той факт, що при зміні величини прибутку від операційної діяльності ставка дисконтування буде зростати (тобто ми погіршуємо умови діяльності підприємства).

Випадок перший:  $\Delta P_{в-д}=+20\%$ .

Тоді отримаємо: зростання прибутку від операційної діяльності  $\Delta P_{опер}$  підприємства протягом 2022-2024 років становитиме:

$$\text{2022-й рік: } \Delta P_{опер}^{2022} = 3,7 \times 0,20 = 0,74 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } P_{опер}^{2022} = 3,7 + 0,74 = 4,44 \text{ млн грн.}$$

$$\text{2023-й рік: } \Delta P_{опер}^{2023} = 4,44 \times 0,20 = 0,888 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } P_{опер}^{2023} = 4,44 + 0,888 = 5,328 \text{ млн грн.}$$

$$\text{2024-й рік: } \Delta P_{опер}^{2024} = 5,328 \times 0,20 = 1,0656 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } P_{опер}^{2024} = 5,328 + 1,0656 = 6,3936 \text{ млн грн.}$$



Тоді приведена вартість збільшення всіх прибутків від операційної діяльності ПП складе:

$$ПП = \frac{740}{(1+0,10)^2} + \frac{888}{(1+0,10)^3} + \frac{1065,6}{(1+0,10)^4} \approx 612 + 667 + 722 = 2001 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = ПП - ПВ = 2001 - 1935 = 66 \text{ тис грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність)  $E_v$  вкладених коштів:

$$E_v = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{ПВ}} - 1,$$

де  $E_{\text{абс}}$  – абсолютний ефект, грн;  $E_{\text{абс}} = 66$  тис. грн;

$ПВ$  – приведена вартість всіх витрат;  $ПВ = 1935$  тис. грн;

$T_{\text{ж}}$  – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки;  $T_{\text{ж}} = 4$  роки.

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{66}{1935}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,0341} - 1 = \sqrt[4]{1,0341} - 1 = 1,0084 - 1 = 0,0084 \approx 0,84\%.$$

Випадок другий:  $\Delta P_{\text{в-д}} = +15\%$ .

Тоді отримаємо: зростання прибутку від операційної діяльності  $\Delta П_{\text{опер}}$  підприємства протягом 2022-2024 років становитиме:

$$\text{2022-й рік: } \Delta П_{\text{опер}}^{2022} = 3,7 \times 0,15 = 0,56 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } П_{\text{опер}}^{2022} = 3,7 + 0,56 = 4,26 \text{ млн грн.}$$

$$\text{2023-й рік: } \Delta П_{\text{опер}}^{2023} = 4,26 \times 0,15 = 0,64 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } П_{\text{опер}}^{2023} = 4,26 + 0,64 = 4,9 \text{ млн грн.}$$

$$\text{2024-й рік: } \Delta П_{\text{опер}}^{2024} = 4,9 \times 0,15 = 0,74 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } П_{\text{опер}}^{2024} = 4,9 + 0,74 = 5,64 \text{ млн грн.}$$

Тоді приведена вартість збільшення всіх прибутків від операційної діяльності ПП складе:

$$ПП = \frac{560}{(1+0,12)^2} + \frac{640}{(1+0,12)^3} + \frac{740}{(1+0,12)^4} \approx 446 + 455 + 470 = 1371 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 1371 - 1935 = -564 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність)  $E_v$  вкладених коштів:

$$E_v = T_{\text{ж}} \sqrt[4]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.3)$$

де  $E_{\text{абс}}$  – абсолютний ефект, грн;  $E_{\text{абс}} = -564$  тис. грн;

ПВ – приведена вартість всіх витрат; ПВ = 1935 тис. грн;

$T_{\text{ж}}$  – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки;  $T_{\text{ж}} = 4$  роки.

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{-564}{1935}} - 1 = \sqrt[4]{1 - 0,29} - 1 = \sqrt[4]{1,71} - 1 = 0,73 - 1 = -0,27 \approx -27\%.$$

Випадок третій:  $\Delta P_{\text{в-д}} = +30\%$ .

Тоді отримаємо: зростання прибутку від операційної діяльності  $\Delta \Pi_{\text{опер}}$  підприємства протягом 2022-2024 років становитиме:

$$\text{2022-й рік: } \Delta \Pi_{\text{опер}}^{2022} = 3,7 \times 0,30 = 1,11 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } \Pi_{\text{опер}}^{2022} = 3,7 + 1,11 = 4,81 \text{ млн грн.}$$

$$\text{2023-й рік: } \Delta \Pi_{\text{опер}}^{2023} = 4,81 \times 0,30 = 1,44 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } \Pi_{\text{опер}}^{2023} = 4,81 + 1,44 = 6,25 \text{ млн грн.}$$

$$\text{2024-й рік: } \Delta \Pi_{\text{опер}}^{2024} = 6,25 \times 0,30 = 1,875 \text{ млн грн.}$$

$$\text{Тоді } \Pi_{\text{опер}}^{2024} = 6,25 + 1,875 = 8,125 \text{ млн грн.}$$

Тоді приведена вартість збільшення всіх прибутків від операційної діяльності ПП складе:

$$\text{ПП} = \frac{1110}{(1+0,10)^2} + \frac{1440}{(1+0,10)^3} + \frac{1875}{(1+0,10)^4} \approx 917 + 1082 + 1281 = 3280 \text{ тис. грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 3280 - 1935 = 1345 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність)  $E_v$  вкладених коштів:

$$E_v = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.3)$$

де  $E_{\text{абс}}$  – абсолютний ефект, грн;  $E_{\text{абс}} = 1345$  тис. грн.

Для нашого випадку:

$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{1345}{1935}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,695} - 1 = \sqrt[4]{1,695} - 1 = 1,141 - 1 = 0,141 \approx 14,1\%.$$

Випадок четвертий:  $\Delta P_{\text{в-д}} = +35\%$ .

Тоді отримаємо: зростання прибутку від операційної діяльності  $\Delta P_{\text{опер}}$  підприємства протягом 2022-2024 років становитиме:

2022-й рік:  $\Delta P_{\text{опер}}^{2022} = 3,7 \times 0,35 = 1,30$  млн грн.

Тоді  $P_{\text{опер}}^{2022} = 3,7 + 1,30 = 5,00$  млн грн.

2023-й рік:  $\Delta P_{\text{опер}}^{2023} = 5,00 \times 0,35 = 1,75$  млн грн.

Тоді  $P_{\text{опер}}^{2023} = 5,00 + 1,75 = 6,75$  млн грн.

2024-й рік:  $\Delta P_{\text{опер}}^{2024} = 6,75 \times 0,35 = 2,36$  млн грн.

Тоді  $P_{\text{опер}}^{2024} = 6,75 + 2,36 = 9,11$  млн грн.

Тоді приведена вартість збільшення всіх прибутків від операційної діяльності ПП складе:

$$\text{ПП} = \frac{1300}{(1+0,12)^2} + \frac{1750}{(1+0,12)^3} + \frac{2360}{(1+0,12)^4} \approx 1036 + 1246 + 1500 = 3782 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \text{ПП} - \text{ПВ} = 3782 - 1935 = 1847 \text{ тис грн.}$$

Далі розрахуємо відносну дохідність (ефективність)  $E_v$  вкладених коштів:

$$E_v = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{\text{ПВ}}} - 1, \quad (3.3)$$

де  $E_{\text{абс}}$  – абсолютний ефект, грн;  $E_{\text{абс}} = 1847$  тис. грн.

Для нашого випадку:



$$E_v = \sqrt[4]{1 + \frac{1847}{1935}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 0,9545} - 1 = \sqrt[4]{1,9545} - 1 = 1,182 - 1 = 0,182 \approx 18,2\%.$$

Результати моделювання залежності внутрішньої дохідності витрат  $E_v$  від зростання рівня рентабельності виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» наведено на рис. 3.5.

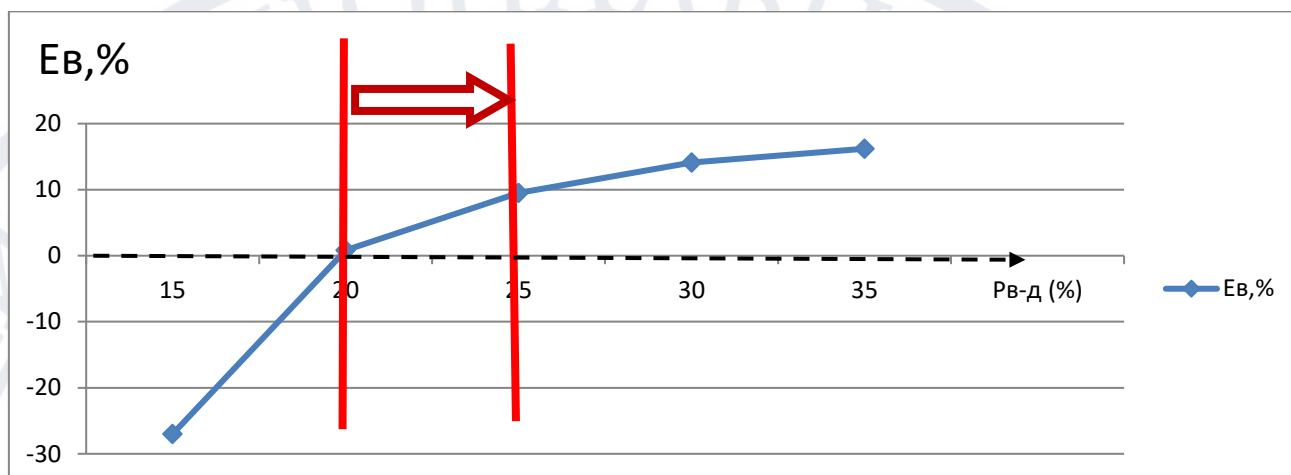


Рисунок 3.5 – Моделювання залежності внутрішньої дохідності витрат  $E_v$  від зростання рівня рентабельності виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС»

Моделювання залежності внутрішньої дохідності витрат  $E_v$  від зростання рівня рентабельності виробничої діяльності ТОВ «Підприємство «АВІС» показує, що найбільше зростання внутрішньої дохідності витрачених коштів перебуває в діапазоні зростання рентабельності виробничої діяльності  $\Delta P_{в-д}$  від 10% до 20%. В інших випадках впровадження зроблених нами рекомендації буде не таким відносно вигідним, а при  $\Delta P_{в-д} < 20\%$  взагалі буде не ефективним.

### Висновки до розділу 3

В результаті виконання цього розділу роботи зроблено обґрунтування вибору для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації», суть якої полягає в *закріпленні існуючого стану підприємства на ринку* маргаринової продукції, олії та інших харчових жирів; виробничої концепції під назвою «концепція бережливого виробництва» та узагальненої

стратегії виробничої діяльності під назвою «стратегія постійного підвищення якості продукції» та стратегії модернізації виробництва.

Запропоновано реорганізацію організаційної структури управління підприємством шляхом створення тимчасового підрозділу під назвою «бюро оперативного управління», який буде займатися впровадженням інтегрально-процесної системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства.

Розроблено комплекс рекомендацій з підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства ТОВ «Підприємство «АВІС», для реалізації яких підприємству потрібно здійснити одноразові витрати у 50 тис. грн. та по 800 тис. грн щороку протягом 3-х років. Впровадження цих рекомендацій забезпечить підприємству економічний ефект у 849 тисяч грн при внутрішній ефективності вкладених коштів 9,5%.

Моделювання отриманих результатів показало, що найбільше зростання внутрішньої дохідності витрачених коштів перебуває в діапазоні зростання рентабельності виробничої діяльності  $\Delta P_{в-д}$  від 10% до 20%. В інших випадках впровадження зроблених нами рекомендації буде не таким відносно вигідним, а при  $\Delta P_{в-д} < 20\%$  взагалі буде не ефективним.

## ВИСНОВКИ

Мета магістерської кваліфікаційної роботи, яка передбачала аналіз теоретичних і методологічних аспектів організації на підприємствах ефективної виробничої діяльності і розробку рекомендацій з підвищення ефективності як цієї діяльності, так і підвищення ефективності управління нею, досягнута.

Було досліджено сутність поняття «виробнича діяльність»; встановлено «родові риси» виробничої діяльності та охарактеризовано їх сутність та взаємозв'язок; проаналізовано основні фактори, які впливають на зміст виробничої діяльності підприємства; та складено власну класифікацію цих факторів; виявлено нові фактори впливу на зміст виробничої діяльності підприємства в сучасних умовах; проаналізовано реальний вплив виробничої діяльності на розвиток економіки України; досліджено сутність поняття «ефективність виробничої діяльності», а також сутність поняття «управління виробничою діяльністю» та його відмінність від поняття «управління виробництвом» тощо.

Було ретельно проаналізовано динаміку зміни протягом 2013-2020 років кількості промислових та торговельних підприємств, що функціонують в Україні; вивчено структуру великих, середніх та малих підприємств промисловості, які займаються виробничою діяльністю. Зроблено висновок, що протягом 2013-2020 років частка підприємств промисловості, які працювали прибутково, практично перебуває на рівні 65-70%, що є суттєвим недоліком.

Досліджуючи поняття «ефективність виробничої діяльності», було зроблено висновок, що ефективність виробничої діяльності підприємства *опосередковано характеризує* ефективність діяльності підприємства загалом. Тому оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства є проміжним етапом при встановленні ефективності діяльності підприємства загалом.

Проаналізувавши сутність понять «управління виробничою діяльністю» та «управління виробництвом», було доведено, що управління виробництвом – це діяльність, спрямована на управління процесом придбання підприємством потрібних ресурсів, їхню трансформацію у готову продукцію за



допомогою відповідних технологій та постачання готової продукції на ринок для задоволення потреб споживачів. А управління виробничою діяльністю підприємства стосується тільки управління комплексом заходів, які безпосередньо пов'язані з перетворенням вхідних ресурсів у готову продукцію. Тобто поняття «управління виробництвом» є значно ширшим за поняття «управління виробничою діяльністю».

В роботі було проаналізовано принципи, функції, методи, концепції, стратегії управління виробничою діяльністю підприємства та дано їм розгорнуту характеристику.

Для підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства було запропоновано впровадити інтегрально-процесну систему (модель) оперативного управління виробничою діяльністю підприємства, яка дає можливість проводити постійне зіставлення результатів роботи працівників (підрозділів) підприємства, які задіяні в ланцюжку «дія, операція, процес → підрозділ → підприємство», з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Для оцінювання ефективності виробничої діяльності підприємства було обгрунтовано використання низки узагальнених та часткових натуральних і вартісних показників і методів їх розрахунку.

Практична частина роботи була виконана на ТОВ «Підприємство «ABIC», на якому виробляється широкий набір продуктів харчування: легкі масла, майонези, безалкогольні напої, соуси тощо.

Проведений аналіз динаміки чистого доходу підприємства та собівартості реалізованої продукції показав, що протягом 2018-2020 років ці показники незначно зростали: чистий дохід зріс з 83,6 млн грн до 98,6 млн грн, а собівартість реалізованої продукції зросла з 71,9 млн грн до 83,8 млн грн. В той же час при зростанні валового прибутку з 11,7 млн грн до 14,8 млн грн та зростанні прибутку від операційної діяльності з 3,008 млн грн до 2,4 млн грн підприємство не має чистого прибутку. Так, в 2020 році чисті збитки підприємства склали 1,7 млн грн.

Аналіз динаміки середньорічної вартості активів, оборотних та не-оборотних активів, основних засобів показав, що всі ці статті «Активу» стабільно зростали: так, середньорічна вартість активів підприємства зросла з 48 млн грн у 2018 році до 64 млн грн у 2020 році, тобто зросла на 16 млн грн або на 33%. Аналогічна тенденція характерна також і для середньорічна вартість пасивів, поточних та довгострокових зобов'язань підприємства, в той час як вартість власного капіталу залишається на одному і тому ж рівні: 18,4 млн грн у 2018 році, 18,7 млн грн у 2019 році, 18,4 млн грн у 2020 році.

Розрахунки рентабельності активів, основного та власного капіталу, зроблені через показник прибутку від операційної діяльності, показали, що рентабельність основного капіталу має тенденцію до зниження, в той час, як рентабельність активів та власного капіталу практично перебувають на одному і тому ж рівні..

Протягом 2018-2020 років всі фінансові коефіцієнти, які досліджувалися, перебували поза меж нормативних значень, що свідчить, що підприємство займає не стійке фінансове положення на сучасному ринку олієхарчової продукції.

Протягом 2018-2020 років такі показники, як рентабельність операційної діяльності; рентабельність продукції підприємства; рентабельність основних і нормованих оборотних засобів підприємства; рентабельність основних засобів; рентабельність активів підприємства; коефіцієнт віддачі основних засобів; коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт оборотності виробничих запасів мали стійку тенденцію до погіршення, що свідчить про певні труднощі, з якими стикається підприємство на сучасному конкурентному ринку маргаринової продукції та інших харчових жирів.

Проведений аналіз показав, що продукція підприємства має високі показники якості (на рівні 99,6...99,9%), що опосередковано свідчить про рівень ефективності виробничої діяльності підприємства.

Ділова активність підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком дещо зросла, але все ще перебуває поза межами нормативних значень. Тобто



на підприємстві не виконується так зване «золоте правило» економіки, згідно якого зростання чистого доходу має перевищувати зростання середньорічної вартості активів підприємства.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Підприємство «ABIC» показав, що ця структура практично є структурою управління лінійного типу. в якій відсутній тісний взаємозв'язок між виробничими структурами одієжирового заводу та іншими відділами підприємства.

Для покращення результатів діяльності підприємства було зроблено обґрунтування вибору для підприємства базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації», суть якої полягає в *закріпленні існуючого стану підприємства на ринку* маргаринової продукції, олії та інших харчових жирів; виробничої концепції під назвою «концепція бережливого виробництва» та узагальненої стратегії виробничої діяльності під назвою «стратегія постійного підвищення якості продукції» та стратегії модернізації виробництва.

Запропоновано реорганізацію організаційної структури управління підприємством шляхом створення тимчасового підрозділу під назвою «бюро оперативного управління», який буде займатися впровадженням інтегрально-процесної системи оперативного управління виробничою діяльністю підприємства.

Розроблено комплекс рекомендацій з підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства ТОВ «Підприємство «ABIC», для реалізації яких підприємству потрібно здійснити одноразові витрати у 50 тисяч грн. та по 800 тисяч грн щороку протягом 3-х років. Впровадження цих рекомендацій забезпечить підприємству абсолютний економічний ефект у 849 тисяч грн при внутрішній ефективності вкладених коштів 9,5%.

Моделювання отриманих результатів показало, що найбільше зростання внутрішньої дохідності витрачених коштів перебуває в діапазоні зростання рентабельності виробничої діяльності  $\Delta P_{в-д}$  від 10% до 20%. В інших випадках впровадження зроблених нами рекомендації буде не таким відносно вигідним, а при  $\Delta P_{в-д} < 20\%$  взагалі буде не ефективним.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105. URL: [http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2\\_2022/14.pdf](http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/14.pdf)
2. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. №16. С. 76-82. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/408>
3. Гетьман О.О. Економіка підприємства [текст]: навч. посібник /О.О. Гетьман, В.М. Шаповал– К.: «Центр учбової літератури», 2017,– 480 с.
4. Черниш С.С. Економічний аналіз. – К.: Видавництво ЦУЛ, 2019, – 312 с.
5. Виробнича діяльність підприємства: сутність та форми організації [сайт]. Режим доступу : [<https://studall.org/all3-37734.html> ]. (Дата звернення 18 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
6. Технічна енциклопедія TechTrend. Виробнича діяльність : [сайт]. Режим доступу : [<http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=5898>]. (Дата звернення 18 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
7. Болгов В.Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. Економіка і організація управління – Вісник науки та освіти. Серія «Соціологія». №3 (3) 2022 р. – С. 258-268. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/2650/2657>
8. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. Економіка і організація управління – ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. № 1 (41) 2021 р. – С. 41-50. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10817/10722>
9. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: Підручник для студ. економ. спец. / О.М. Сумець; [За ред. проф. О. Л. Яременка]. Київ : Вид-во «Професіонал», 2004. 416 с.
10. Капінос Г.І. Операційний менеджмент [текст] : Навч. посібн. / Г.І.Капінос, І.В. Бабій. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
11. Гевко І. Б. Операційний (виробничий) менеджмент: Конспект лекцій: / І.Б. Гевко. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 128 с.
12. Чарльз Беббідж : [сайт]. Режим доступу [[https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%8D%D0%B1%D0%B1%D0%B8%D0%B4%D0%B6\\_%D0%A7%D0%B0%D1%80%D0%BB%D0%B7](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%8D%D0%B1%D0%B1%D0%B8%D0%B4%D0%B6_%D0%A7%D0%B0%D1%80%D0%BB%D0%B7)]. (Дата звернення 19.09.2021 р.). Назва з екрана.
13. Джон Вінсент Атанасов : [сайт]. Режим доступу [[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD\\_%D0%92%D1%96%D0%BD%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%82\\_%D0%90%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD_%D0%92%D1%96%D0%BD%D1%81%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%90%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%BE%D0%B2)]. (Дата звернення 19 вересня 2021 р.). Назва з екрана.

14. Деніел Бенлі: [сайт]. Режим доступу [[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%B5%D0%BB\\_%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%BB](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%B5%D0%BB_%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%BB)]. (Дата звернення 19 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
15. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент»: [сайт]. Режим доступу [<https://studfile.net/preview/5080054/>]. (Дата звернення 19 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
16. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери та необхідність: [сайт]. Режим доступу: [<https://evergreens.com.ua/ru/articles/business-digitalization.html>]. (Дата звернення 19 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
17. Kozlovskiy, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency», *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 19(3), pp. 312-321. [https://www.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.26](https://www.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.26)
18. Trofymenko, O., Ilyash, O., Voitko, S., Dluhopolska, T., Kozlovskiy, S., Hrynkivych, S. (2022), «Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices», *Economics - innovative and economics research journal*, Vol. 10(2), pp. 99-116.
19. Що таке діджиталізація – пояснює експерт: [сайт]. Режим доступу: [<http://www.nrcu.gov.ua/news.html?newsID=91042>] (Дата звернення 19 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
20. Кадри таять угрозу для ВВП. Газета «Коммерсантъ», 31.05.2020 р.
21. COVID-19 та його вплив на стан зовнішнього середовища, в якому працюють сучасні підприємства. [Електронний ресурс] / В. О. Козловський // Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 10-12 березня 2021 р. Режим доступу: [<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/12510/10444>]. (Дата звернення 19 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
22. Піраміда потреб Абрагама Маслоу: [сайт]. Режим доступу: [[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%96%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B0\\_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1\\_%D0%90%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BC%D0%B0\\_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%96%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1_%D0%90%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BC%D0%B0_%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE%D1%83)]. (Дата звернення 19 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
23. Розумюк В.М., Васильців О.О. Теоретична рефлексія проблематики співвідношення суспільних ідеалів а політичних інтересів. Журнал «Проблеми всесвітньої історії», 2019. № 3 (9), С. 34-72.
24. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко / За ред. Василенка В. О. Київ: ЦУЛ, 2005. 532 с.
25. Що таке операційний менеджмент і його місце в менеджменті організацій: [сайт]. Режим доступу [<https://studopedia.org/8-178586.html>]. (Дата звернення 18 вересня 2022 р.). Назва з екрана.



26. Аналіз виробничої діяльності підприємства : [сайт]. Режим доступу : [\[https://pidru4niki.com/19291001/menedzhment/analiz\\_virobnichoyi\\_diyalnost\\_i\\_pidpriyemstva\]](https://pidru4niki.com/19291001/menedzhment/analiz_virobnichoyi_diyalnost_i_pidpriyemstva). (Дата звернення 20 вересня 2022 р.), Назва з екрана.
27. Бородинський Б.А., Білозерцева В. В. Економічне значення факторів впливу на виробничу програму підприємства.: [сайт]. Режим доступу [\[http://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/tom2/7\\_Borodynsky.htm\]](http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/7_Borodynsky.htm). (Дата звернення 20 вересня 2022 року.). Назва з екрана.
28. Виробнича діяльність - це.....Організація виробничої діяльності : [сайт].
29. Режим доступу : [\[https://ukr.agromassidayu.com/proizvodstvennaya-deyatelnost-eto-organizaciya-proizvodstvennoj-deyatelnosti-read-566503\]](https://ukr.agromassidayu.com/proizvodstvennaya-deyatelnost-eto-organizaciya-proizvodstvennoj-deyatelnosti-read-566503). (Дата звернення 20 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
30. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина I / Козловський В. О. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця : ВНТУ, 2017. 119 с.
31. Кредісов В.А. Підприємництво в Україні: суть, типи та умови формування. Київ : Знання України, 2003. 68 с.
32. Ткаченко Т. П. Особливості формування підприємницького середовища в Україні в пострадянський період / Т. П. Ткаченко // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 9 (63). С.128–136.
33. Мельников А. М. Основи організації бізнесу [текст] : навч. посіб./ за заг. ред. А. М. Мельникова [А. М. Мельников, О. А. Коваленко, Н. Б. Пундяк]. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 200 с.
34. Вплив COVID-19 на світову економіку: [сайт]. Режим доступу: [\[https://msfz.ligazakon.ua/magazine\\_article/FZ002118\]](https://msfz.ligazakon.ua/magazine_article/FZ002118). (Дата звернення 21 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
35. Вплив коронавірусу COVID-19 на економіку країн світу : [сайт]. Режим доступу : [\[https://www.tadviser.ru/index.php/%.....\]](https://www.tadviser.ru/index.php/%.....). (Дата звернення 21 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
36. COVID-19 загрожує увести світову економіку в важку рецесію з часів другої світової війни : [сайт]. Режим доступу [\[https://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii\]](https://www.vsemirnyjbank.org/ru/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii). (Дата звернення 21 вересня 2021 р.). Назва з екрана.
37. Експерти РЕУ про вплив коронавірусу на економіку : [сайт]. Режим доступу : [\[https://www.rea.ru/ru/koronavirus/Pages/koronavirus-experti.aspx\]](https://www.rea.ru/ru/koronavirus/Pages/koronavirus-experti.aspx). (Дата звернення 21 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
38. Оцифровування : [сайт]. Режим доступу : [\[https://uk.wikipedia.org/wiki/%\]](https://uk.wikipedia.org/wiki/%) (Дата звернення 21 вересня 2022 року). Назва з екрана.
39. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво: (Довідник) / В.О. Сизоненко. Київ : Знання-Прес, 2003. 379с. Бібліогр.: с. 373-379.
40. Колот В. М. Підприємництво : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. М. Колот, О. В. Щербина Київ : КНЕУ, 2003. 160 с.
41. Козловський, В. О. Основи підприємництва : навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина II / Козловський В. О. [Вид. 2-ге, переробл. та доповн.]. Вінниця : ВНТУ, 2017. 116 с.



42. Гой І. В. Підприємництво [текст] : навч. посіб. / І. В. Гой, Т. П. Смелянська. Київ. : «Центр учбової літератури», 2013. 368 с.
43. Річні національні рахунки. Валовий внутрішній продукт : [сайт]. Режим доступу : [<http://www.ukrstat.gov.ua/>]. (Дата звернення 21 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
44. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. Інвестиції: практика та досвід № 17/2021. С. 6-10. DOI: 10.32702/23066814.2021.17.5 2.
45. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. International Journal of Agricultural Extension. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853
46. Селіванов А. М. Підприємництво в Україні як об'єкт моделювання і прогнозування. – Київ: Інститут приватного права і підприємництва АПрН України. – 2001. 172 с.
47. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності : [сайт]. Режим доступу [<http://www.ukrstat.gov.ua/>]. (Дата звернення 21 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
48. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності : [сайт]. Режим доступу [<http://www.ukrstat.gov.ua/>]. (Дата звернення 21 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
49. Обсяг реалізованої продукції підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності : [сайт]. Режим доступу [<http://www.ukrstat.gov.ua/>]. (Дата звернення 21 вересня 2022 року). Назва з екрана.
50. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства : [сайт]. Режим доступу : [<http://www.ukrstat.gov.ua/>]. (Дата звернення 21 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
51. Козловський В.О., Козловський С.В. Виробничий менеджмент. Практикум. Вінниця: «Глобус-Прес», 2006. 344.
52. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посібник / М. М. Іванов, П. В. Комазов. Київ : «Центр учбової літератури», 2012. 368 с.
53. Волков В.П. Операційний менеджмент у виробництві і сфері послуг : Навч. посіб. / В.П. Волков, Д.А. Антонюк, Д.Т. Бікулов, К.І. Антонюк. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2012. 244 с.
54. Курочкин А.С. Операционный менеджмент : Учеб. пособ. Київ : МАУП, 2000. 144 с. [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://library.if.ua/books/145.html>. (дата звернення 21 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
55. Михайловська О. В. Операційний менеджмент. Навчально- методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни: навч. посібник для вузів / О.В. Михайловська. Київ : Кондор, 2008. 552 с.

56. Мартиненко В.П., Гальчик О.А. Функції управління виробничою діяльністю підприємства. У зб. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. вип. 20, 2017. С. 217-222.
57. Гречко А.В., Балагир Б.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка», № 2, 2016, с.
58. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Львів : Бак, 2001. 624 с.
59. Операційний менеджмент у системі управління підприємством : [сайт]. Режим доступу [[https://pidru4niki.com/12210605/menedzhment/operatsiyniy\\_menedzhment\\_sistemi\\_upravlinnya\\_pidpriyemstvom](https://pidru4niki.com/12210605/menedzhment/operatsiyniy_menedzhment_sistemi_upravlinnya_pidpriyemstvom)]. (Дата звернення 22 вересня 2021 р.). Назва з екрана.
60. Операційний менеджмент : [сайт]. Режим доступу : [<https://studfiles.net/preview/5374630/page:35/>]. (Дата звернення 22 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
61. Чейз. Р., Эквилайн Н., Якобе Р. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание. : Пер. с англ. Москва : Издательский дом "Вильямс", 2001. 704 с.
62. Федулова Л.І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія / Л. І. Федулова, О. В. Декалюк. Хмельницький : ХНУ, 2005. 192 с.
63. Операційний менеджмент : практикум / О. М. Овдіюк, М. М. Тимошенко, А. М. Пивовар, П.В. Пивовар. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.
64. Лопатенко Л.О. Операційний менеджмент: [Конспект лекцій для студ. на пряму підготов. «Менеджмент»] / Л.О. Лопатенко. Київ : МАУП, 2007. 128 с.
65. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : Підручник. / П. І. Белінський. Київ : «Центр навч. літ-ри», 2005. 624 с.
66. Курочкін А.С. Операційний менеджмент: Учебн. Пособие. Київ : МАУП, 2000. 144 с.
67. Минаев Е.С., Агеева Н.Г., Аббата Дога: Управление производством и операциями. Москва : ИНФРА. 2000. 256 с.
68. Соснін О.С, Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посібник. Київ : Вид-во Європ. У-ту, 2002. 147 с.
69. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1992. 702 с.
70. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; [пер. с франц. ; науч. ред. и предисл. Е. А. Кочерина]. Москва : Журнал «Контроллинг», 1992.
71. Герасимов Б. Н. Система управления: понятие, структура, исследование [монография] / Б. Н. Герасимов, В. В. Морозов, Н. Г. Яковлева. Самара : СГАУ, 2002. 128 с.
72. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник / З.Є.Шершньова. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.



73. Школа І. М., Михайловська О.В.: Операційний менеджмент. Практикум. – Чернівці: Книги - XXI, 2004. 374 с.
74. Козловський В.О. Організація виробництва : Практикум. Част. І. Вінниця : ВНТУ, 2005. 154 с.
75. Батченко Л.В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. / Л.В. Батченко, Н.Ю. Рекова Н.Ю. 2-ге вид., допов. і перероб. Донецьк : ДонДУ, 2005. 171 с.
76. Методи управління виробничою діяльністю : [сайт]. Режим доступу : [<https://buklib.net/books/23390/>]. Назва з екрана. (Дата звернення 23.09.2022 р.).
77. Шиманська Л.С., Мартиненко В.П. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства. Журнал «Сучасні проблеми економіки і підприємництва», 2016 р., № 17, С. 112-115.
78. Випускна кваліфікаційна робота на тему «Управління виробничою діяльністю організації». АДУ, 2019. 91 с.
79. Операційний менеджмент [ Текст ] : навчальний посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Желябін . Львів : Магнолія. 438 с.
80. Стерлігова А. Н. Операційний (виробничий менеджмент : навч. пос. / А. Н. Стерлігова, А. В. Фель. Москва: ИНФРА-М, 2009. 187 с.
81. Виробничий менеджмент організацій : [сайт]. Режим доступу : [[https://pidru4niki.com/11570718/menedzhment/virobnichiy\\_menedzhment\\_organizatsiy](https://pidru4niki.com/11570718/menedzhment/virobnichiy_menedzhment_organizatsiy)]. (Дата звернення 24 вересня 2021 р.). Назва з екрана.
82. Зміст оперативного управління виробництвом : [сайт]. Режим доступу : [[https://pidru4niki.com/1907090753521/menedzhment/zmist\\_operativnogo\\_upravlinnya\\_virobnitstvom](https://pidru4niki.com/1907090753521/menedzhment/zmist_operativnogo_upravlinnya_virobnitstvom)]. (Дата звернення 23 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
83. Оперативне управління виробництвом : [сайт]. Режим доступу : [[https://stud.com.ua/22940/ekonomika/operativne\\_upravlinnya\\_virobnitstvom](https://stud.com.ua/22940/ekonomika/operativne_upravlinnya_virobnitstvom)] . (Дата звернення 23 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
84. Оперативне управління виробництвом : [сайт]. Режим доступу : [<https://studopedia.org/6-146500.html>]. (Дата звернення 24 вересня 2021 р.). Назва з екрана.
85. Калянов Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов. Москва.: ФиС, 2007. 240 с.
86. Кравченко Н.А., Кузнецова С.А., Маркова В.Д. и др. Инновации и конкурентоспособность предприятий / Под научн. ред. Титова В.В. Новосибирск : ИЭ ОПП СО РАН, 2010. 190 с.
87. Місце і завдання виробничої діяльності підприємства : [сайт]. Режим доступу [<https://studfile.net/preview/7493016/>]. (Дата звернення 26 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
88. Зовнішньоекономічні операції та контракти: Навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Пайкова, Я. С. Крап'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.



89. Організація виробничої діяльності : [сайт]. Режим доступу : [\[https://ukrdoc.com.ua/text/34121/index-1.html\]](https://ukrdoc.com.ua/text/34121/index-1.html). (Дата звернення 27 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
90. Виробнича діяльність підприємства: мета та завдання. Реферат : [сайт]. Режим доступу [\[https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/20893/\]](https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20893/). (Дата звернення 27 вересня 2022 р.). Назва з екрана.
91. Филевич Л. Г., Попова Л. О., Прядко О. М., Міт'єва Т. Л., Прибилович Л.А. Комерційна діяльність: навчальний посібник з дисципліни «Комерційна діяльність». Харків : ХДУХТ, 2014. 225 с.
92. Козловський В.О. Основи підприємництва : Курс лекцій : Част. І. Вінниця : ВНУТ ;, 2005. 196 с.
93. Калетнік Г.М. Менеджмент та маркетинг [Текст] : навч. посіб. / Г. М. Калетник, О. М. Ціхановська. Київ : Хай-Тек Прес, 2011. 580 с.
94. Сергеева Є.К., Євтеєва В.О. Оцінка ефективності підприємницької діяльності : [сайт]. Режим доступу [\[http://izron.ru/articles/perspektivy-razvitiya-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhdunarodnoy-nau/sektsiya-1-ekonomicheskaya-teoriya-spetsialnost-08-00-01/otsenka-effektivnosti-predprinimatelskoy-deyatelnosti/\]](http://izron.ru/articles/perspektivy-razvitiya-ekonomiki-i-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhdunarodnoy-nau/sektsiya-1-ekonomicheskaya-teoriya-spetsialnost-08-00-01/otsenka-effektivnosti-predprinimatelskoy-deyatelnosti/). (Дата звернення 27 вересня 2021 р.). Назва з екрана.
95. Солоненко Ю. В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2018. Вип. 2 (30). С. 84–91. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6021>
96. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2016. Вип. 3 (23). С. 417–423. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2915>
97. Олійник Л.В. Олійник, Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 98-106. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>
98. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 192-198. <http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12391>
99. Єгорова О.В., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник О.М. Економічний аналіз: навч. посібник. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.
100. Казакова Н.А. Финансовый анализ в 2-х частях. Часть 1 : учебник и практикум для бакалаврата и магистратуры / Н.А.Казакова. 2-е изд., перераб. и доп.: М : Изд-во Юрайт, 2019. 297 с.
101. Синькевич Н.І. Економічний аналіз. Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пилюя, 2018. 97 с.
102. Аналіз ринку маргарину в Україні : [сайт]. Режим доступу : [\[https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/Analiz-rynka-margarina-Ukrainy-2005-god\]](https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/Analiz-rynka-margarina-Ukrainy-2005-god). (Дата звернення 26 вересня 2022 р.). Назва з екрана.

103. ABIC, Підприємство, ТОВ : [сайт] : Режим доступу : [\[https://avis.business-guide.com.ua\]](https://avis.business-guide.com.ua). (Дата звернення 26 вересня 2021 р.). Назва з екрана.
104. Бухгалтерська звітність (форми 1 і 2) ТОВ «Підприємство «ABIC» за 2018-2020 роки.
105. Мулик Т.О. Аналіз господарської діяльності [текст]: навч. посібник / Т.О. Мулик, О.А. Материнська О.А., О. Л. Пльонсак. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. 288 с.
106. Черниш С.С. Економічний аналіз. Київ : Видавництво ЦУЛ, 2019. 312 с.
107. Тронька Л.Я., Івачук (Липчанська) О.В. Фінансовий аналіз: навч. посібник Київ : Вид-во «Алерта», 2014. 768 с.
108. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : «Центр учбової літератури», 2008. 583 с.
109. Маслак О.І. Економіка промислового підприємства [текст] : навч. посібник / О.І.Маслак, Л. Д. Воробйова, 2017. 172 с.
110. Фінансовий аналіз [текст] навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І. О. [І.О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.
111. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>
112. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130 (категорія Б)
113. Воронін А.В. Європейська інтеграція та підтримка малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №4 (40), С. 327-335 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10634>
114. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4(87). С. 21-27 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4560>
115. Баглюк Ю., Шевчук О. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління*. №3 (31). 2018. С. 159-167
116. Бізнес планування: навчальний посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ : Знання, 2013. 173 с.
117. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповн. та переробл. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.
118. Рибак М.І. Види виробничих стратегій підприємств. Київ : Журнал «Економіка та держава», № 6, 2014. С. 114-119.

ДОДАТКИ





## Додаток А

Підприємство ТОВ „АВІС”

Дата (рік, місяць, число)

Територія Україна, Вінницька  
 Орган державного управління Підприємства України  
 засновані фізичними особами  
 Галузь Масло-жирова промисловість без  
 виробництва миломоющих засобів  
 Вид економічної діяльності. Виробництво  
 маргаринів та аналогічних харчових жирів  
 Одиниця виміру: тис. грн.

за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за СПОДУ  
 за ЗКГНГ  
 за КВЕД  
 Контрольна сума

КОДИ		
2019	01	01
13304871		
0510136600		
07774		
18121		
15.87.1		

Звіт про фінансові результати  
 Форма №2  
 за 2018 рік  
 Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	100932,2	
Податок на додану вартість	015	16656,3	
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030	685,5	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	83590,4	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	71890,7	
Валовий: прибуток	050	11699,7	
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	6625,0	
Адміністративні витрати	070	2215,4	
Витрати на збут	080	5308,4	
Інші операційні витрати	090	7722,0	
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	100	3078,9	
збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	6,1	
Інші доходи	130	1,4	
Фінансові витрати	140	2550,1	
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	94,4	
Фінансові результати від звичайної діяльності по оподаткуванню: прибуток	170	2441,9	
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	610,4	
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	190		
збиток	195	4,7	
Надзвичайні: доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий: прибуток	220		
збиток	225	4,7	

## ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	68896,8	
Витрати на оплату праці	240	5174,9	
Відрахування на соціальні заходи	250	1910,0	
Амортизація	260	2458,5	
Інші операційні витрати	270	4663,1	
Разом	280	<b>83103,3</b>	

## РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	-	-
Середньорічна кількість простих акцій	300	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	340	-	-

Зотов С.А.

Директор

(підпис)

(прізвище)

Вікорчук Л.Л.

Головний бухгалтер

(підпис)

(прізвище)

## Додаток Б

Підприємство ТОВ „АВІС”

Дата (рік, місяць, число)

Територія Україна, Вінницька  
 Орган державного управління Підприємства України  
 засновані фізичними особами  
 Галузь Масло-жирова промисловість без  
 виробництва миломоющих засобів  
 Вид економічної діяльності. Виробництво  
 маргаринів та аналогічних харчових жирів  
 Одиниця виміру: тис. грн.

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за СПОДУ

за ЗКГНГ

за КВЕД

Контрольна сума

КОДИ

2020	01	01
13304871		
0510136600		
07774		
18121		
15.87.1		

Звіт про фінансові результати  
 Форма №2  
 за 2019 рік  
 Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	114860,6	100932,2
Податок на додану вартість	015	18847,1	16656,3
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030	810,6	685,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	95202,9	83590,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	80278,4	71890,7
Валовий: прибуток	050	14924,5	11699,7
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	10261,2	6625,0
Адміністративні витрати	070	2821,4	2215,4
Витрати на збут	080	8309,8	5308,4
Інші операційні витрати	090	10331,5	7722,0
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	100	3723,0	3078,9
збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	25,5	6,1
Інші доходи	130	16,2	1,4
Фінансові витрати	140	3265,5	2550,1
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	38,7	94,4
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	170	2460,5	2441,9
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	615,2	610,4
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	190	107,8	
збиток	195		4,7
Надзвичайні: доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий: прибуток	220		
збиток	225	107,8	4,7



## ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	70413,4	68896,8
Витрати на оплату праці	240	7864,0	5174,9
Відрахування на соціальні заходи	250	2983,6	1910,0
Амортизація	260	4268,2	2458,5
Інші операційні витрати	270	6318,7	4663,1
Разом	280	91847,9	83103,3

## РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	340	-	-

Директор \_\_\_\_\_ Зотов С.А.  
 (підпис) (прізвище)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Вікорчук Л.Л.  
 (підпис) (прізвище)

## Додаток В

Підприємство ТОВ „АВІС”  
 Територія Україна, Вінницька  
 Орган державного управління Підприємства України  
 засновані фізичними особами  
 Галузь Масло-жирова промисловість без  
 виробництва миломоющих засобів  
 Вид економічної діяльності. Виробництво  
 маргаринів та аналогічних харчових жирів  
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за СПОДУ  
 за ЗКГНГ  
 за КВЕД  
 Контрольна сума

КОДИ		
2021	01	01
13304871		
0510136600		
07774		
18121		
15.43.1		

Звіт про фінансові результати  
 Форма №2  
 за 2020 рік  
 Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	117934,6	114860,6
Податок на додану вартість	015	18332,8	18847,1
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030	937,6	810,6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	98664,2	95202,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	83818,3	80278,4
Валовий: прибуток	050	14845,9	14924,5
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	1619,6	10261,2
Адміністративні витрати	070	3937,2	2821,4
Витрати на збут	080	7452,5	8309,8
Інші операційні витрати	090	2665,3	10331,5
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	100	2410,5	3723
збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	7,3	25,5
Інші доходи	130	52,0	16,2
Фінансові витрати	140	3895,0	3265,5
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	43,9	38,7
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток	170	2681,6	2460,5
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	670,4	615,2
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	190		107,8
збиток	195	1745	
Надзвичайні: доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий: прибуток	220		
збиток	225	1745	107,8

## ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	70990,1	70413,4
Витрати на оплату праці	240	9343,1	7864,0
Відрахування на соціальні заходи	250	3442,3	2983,6
Амортизація	260	4638,6	4268,2
Інші операційні витрати	270	7639,0	6318,7
Разом	280	<b>96053,1</b>	91847,9

## РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	320	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	330	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	340	-	-

Директор \_\_\_\_\_ Зотов С.А..  
 (підпис) (прізвище)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Вікорчук Л.Л..  
 (підпис) (прізвище)



## Додаток Г

Баланс станом на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код-рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Не матеріальні активи:			
залишкова вартість	010	48,0	56,1
первісна вартість	011	53,7	67,8
накопичена амортизація	012	5,9	11,7
Незавершене будівництво	020	5656,8	1983,0
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	15079,5	26092,5
первісна вартість	031	18534,3	31948,5
знос	032	3454,8	5856
Відстрочені податкові активи	060		15,6
Інші необоротні активи	070		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>20784,3</b>	<b>28147,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	7565,9	8393,6
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120		648,6
Готова продукція	130	1188,1	3225,3
Товари	140	40,2	25,1
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: ^			
чиста реалізаційна вартість	160	7249,4	8848
первісна вартість	161	7249,4	8848
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	627,6	215,8
за виданими авансами	180	3328,8	2263,7
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	71,4	
інша поточна дебіторська заборгованість	210	28	1638,6
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	601,8	570,1
в іноземній валюті	240	4,1	64,1
Інші оборотні активи	250	298,9	66,5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>21004,2</b>	<b>25959,4</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>10,9</b>	<b>259,6</b>

<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>41799,4</b>	<b>54366,2</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	12900,0	12900,0
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	920,5	920,5
Резервний капітал	340	887,1	887,1
Нерозподілений прибуток	350	3817,1	3817,1
Неоплачений капітал	360	369	
Вилучений капітал	370		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>18155,7</b>	<b>18647,7</b>
<b>II. Забезпечення таких витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>		
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	5747,4	8172,9
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460	20,9	
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом III.</b>	<b>480</b>	<b>5768,3</b>	<b>8172,9</b>
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	6353,1	14558,6
Поточна заборгованість	510		
Векселі видані	520	1329,1	3278
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	9361	8243,1
Поточні зобов'язання за рахунками:			
з одержаних авансів	540	31,2	402,1
з бюджетом	550	141,5	98,4
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	110,4	169,2
з оплати праці	580	236,2	394,4
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	312,9	401,8
<b>Усього за розділом 4</b>	<b>620</b>	<b>17875,4</b>	<b>27545,6</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>		
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>41799,4</b>	<b>54366,2</b>

Директор  
Головний бухгалтер

Зотов С.А.  
Вікорчук Л.Л.

## Додаток Д

Баланс станом на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звіт-ного періоду	На кінець звіт-ного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Не матеріальні активи:			
залишкова вартість	010	56,1	48,1
первісна вартість	011	67,8	67,8
накопичена амортизація	012	11,7	19,7
Незавершене будівництво	020	1983	631,7
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	26092,7	30542,0
первісна вартість	031	31948,5	40629,4
знос	032	5855,8	10087,4
Відстрочені податкові активи	060	15,6	4,5
Інші необоротні активи	070		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>28147,4</b>	<b>31226,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	8388,5	13803,8
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120	648,6	616,7
Готова продукція	130	3225,3	3621,7
Товари	140	25,1	11,9
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	8767,3	9314,9
первісна вартість	161	8767,3	9314,9
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	215,8	88,5
за виданими авансами	180	2263,7	1667,2
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200		
інша поточна дебіторська заборгованість	210	1638,6	378,9
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	570,1	379,9
в іноземній валюті	240	64,1	236,5
Інші оборотні активи	250	66,5	266,8
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>25873,6</b>	<b>30389,7</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	<b>254,0</b>	<b>253,5</b>



Баланс	280	54275	61869,5
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	12900,0	14400,0
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	920,5	920,5
Резервний капітал	340	887,1	899,4
Нерозподілений прибуток	350	3848,9	944,4
Неоплачений капітал	360		1500,0
Вилучений капітал	370		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>18556,5</b>	<b>18664,3</b>
<b>II. Забезпечення таких витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		3,2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>		<b>3,2</b>
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	8172,9	18770,8
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом III.</b>	<b>480</b>	<b>8172,9</b>	<b>18770,8</b>
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	14558,6	8876,4
Поточна заборгованість	510		
Векселі видані	520	3278,0	3706,3
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	8243,1	8658,5
Поточні зобов'язання за рахунками:			
з одержаних авансів	540	402,1	375
з бюджетом	550	98,4	225,9
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	169,2	223,9
з оплати праці	580	394,4	534,9
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	401,8	1830,3
<b>Усього за розділом 4.</b>	<b>620</b>	<b>27545,6</b>	<b>24431,2</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>		
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>54275</b>	<b>61869,5</b>

Директор

Зотов С.А.

Головний бухгалтер

Вікорчук Л.Л.

## Додаток Е

Баланс станом на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звіт-ного періоду	На кінець звіт-ного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	48,1	41,6
первісна вартість	011	67,8	71,1
накопичена амортизація	012	19,7	29,5
Незавершене будівництво	020	631,7	805,3
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	30542,0	29981,3
первісна вартість	031	40629,4	44628,4
знос	032	10087,4	14647,1
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060	4,5	11,0
Інші необоротні активи	070		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>	<b>31226,3</b>	<b>30839,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	13803,8	11575,9
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120	616,7	3782,7
Готова продукція	130	3621,7	3912,6
Товари	140	11,9	7,5
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: ^			
чиста реалізаційна вартість	160	9314,9	11335,7
первісна вартість	161	9314,9	11335,7
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	88,5	2,8
за виданими авансами	180	1667,2	1768,4
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	2,9	
інша поточна дебіторська заборгованість	210	378,9	593,6
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	379,9	792,9
в іноземній валюті	240	236,5	443,8
Інші оборотні активи	250	266,8	355,3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>	<b>30389,7</b>	<b>34571,2</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>			
	<b>270</b>	<b>253,5</b>	<b>222,6</b>
<b>Баланс</b>	<b>280</b>	<b>61869,5</b>	<b>65633,0</b>
Пасив	Код рядка	На початок звіт-ного періоду	На кінець звіт-ного періоду

<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	14400,0	14400,0
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	920,5	920,5
Резервний капітал	340	899,4	899,4
Нерозподілений прибуток	350	944,4	1593
Неоплачений капітал	360	1500,0	250,0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>18664,3</b>	<b>18062,9</b>
<b>II. Забезпечення таких витрат і платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420	3,2	3,2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	18770,8	20932,7
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
<b>Усього за розділом III.</b>	<b>480</b>	<b>18770,8</b>	<b>20932,7</b>
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	8876,4	7795,1
Поточна заборгованість	510		
Векселі видані	520	3706,3	6183,3
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	8658,5	10270,8
Поточні зобов'язання за рахунками:			
з одержаних авансів	540	375	750
з бюджетом	550	225,9	72,6
з позабюджетних платежів	560		
зі страхування	570	223,9	267,1
з оплати праці	580	534,9	633,3
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	1830,3	662,0
<b>Усього за розділом 4.</b>	<b>620</b>	<b>24431,2</b>	<b>26634,2</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>			
	630		
<b>Баланс</b>	<b>640</b>	<b>61869,5</b>	<b>65633</b>

Директор

Зотов С.А.

Головний бухгалтер

Вікорчук Л.Л.