

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування системи операційного менеджменту на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС», м. Кропивницький)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Кравченко
Анастасії Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко
Неля Володимирівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність, склад системи операційного менеджменту та її місце в загальній системі менеджменту підприємства.....	6
1.2. Формування системи операційного менеджменту на підприємстві: основні підходи та методи оцінювання.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС».....	19
2.1. Характеристика системи операційного менеджменту підприємства.....	19
2.2. Оцінка ефективності операційного менеджменту ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС».....	26
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС».....	39
3.1. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві.....	39
3.2. Обґрунтування доцільності та ефективності запропонованих напрямів із вдосконалення операційного менеджменту.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Динамічність та невизначеність зовнішнього середовища на сьогоднішній день змушують підприємців передбачати можливі зміни та вчасно реагувати на будь-які коливання. Розвиток ринкових відносин та наявність значної кількості бізнес-організацій обумовлюють посилення рівня конкурентної боротьби серед виробників. Конкурування за частку ринку та бажаний рівень прибутку підштовхують управлінців до пошуку шляхів вдосконалення діяльності та мінімізації витрат. Центральною ланкою у діяльності будь-якого підприємства виступає операційна система, в межах якої відбувається основний трансформаційний процес створення цінності для споживача від рівня якості котрого залежить рівень конкурентоспроможності підприємства.

У зв'язку з цим надзвичайно важливим постає питання раціонального, а головне ефективного формування системи операційного менеджменту на підприємстві, діяльність котрої дозволить бізнес-організації за оптимальних витрат виготовляти високоякісний продукт, максимально задовольняти певну потребу споживача та досягати визначених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням основних положень системи операційного менеджменту займається достатньо значна кількість дослідників, науковців та вчених протягом тривалого періоду часу, однак деякі аспекти діяльності операційної системи до теперішнього часу залишаються відкритими. Серед кола вітчизняних та закордонних науковців, праці котрих присвячені питанням дослідження сутності операційної системи, її структури, класифікації та методів оцінки ефективності є Р.Б. Чейз, Н.Дж. Еквілайн, Р.Ф. Якобс, А.В. Осокіна, Т.В. Омеляненко, О.Г. Ратушняк, О.М. Сумець, С.І. Бай, Ю.В. Гайдай, Н.В. Микитенко, Г.І. Капінос, І.В. Бабій та інші.

Мета випускної кваліфікаційної роботи. На підставі визначення теоретико-методологічних основ системи операційного менеджменту та результатів оцінки ефективності операційного менеджменту ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» обґрунтувати комплекс заходів щодо його вдосконалення.

Для досягнення мети було визначено наступні завдання:

- дослідити та порівняти погляди вчених щодо сутності операційного менеджменту;
- визначити структуру операційної системи та призначення кожної її підсистеми;
- дослідити основні підходи до формування операційної системи та методи їх оцінювання;
- охарактеризувати особливості функціонування системи операційного менеджменту ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС»;
- здійснити оцінку ефективності функціонування операційної системи на підприємстві;
- висвітлити основні проблеми у діяльності операційної системи, а також розробити програму підвищення ефективності її функціонування та обґрунтувати ефективність і доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів.

Об'єктом дослідження є система операційного менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи операційного менеджменту ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС».

Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є логіко-порівняльний аналіз та послідовний підхід до дослідження і узагальнення базових понять про особливості формування та функціонування системи операційного менеджменту на підприємствах.

У ході дослідження та під час написання роботи використовувався розрахунковий метод, метод логіко-теоретичного узагальнення, синтезу та аналізу динаміки показників діяльності операційної системи.

Інформаційна база дослідження охоплює навчальну та фахову літературу, наукові та періодичні видання, що досліджують обрану тему, фінансову звітність об'єкта дослідження.

Наукова новизна виконаної роботи заключається у формуванні нового визначення сутності операційного менеджменту із врахуванням потреби безперервного поліпшення у зв'язку з невизначеністю зовнішнього середовища функціонування.

Практична корисність отриманих результатів полягає в уточненні та розширенні сутності операційного менеджменту, а також в оцінці та формуванні комплексу заходів, реалізація котрих сприятиме підвищенню ефективності функціонування операційної системи ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС».

Апробація результатів. Певною мірою результати дослідження було охарактеризовано у науковій статті, опублікованій у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» (Додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основна частина роботи займає 50 сторінок, в тому числі 12 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 40 найменувань, що викладені на 4 сторінках. Робота містить також 14 додатків, розміщених на 25 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, склад системи операційного менеджменту та її місце в загальній системі менеджменту підприємства

Останніми роками економічний стан світу характеризується стрімкими змінами та розвитком у сфері технологій, науково-дослідних розробок та наукомісткості виробництва. Такий перебіг змін у зовнішньому середовищі сприяє диверсифікації виробництва, яка, у свою чергу, потребує вчасного реагування на вимоги ринку, ефективного управління ресурсами, виробничими процесами та їх періодичним вдосконаленням. Здатність підприємства вчасно реагувати на потреби споживачів та оперативно усувати проблеми, що виникають залежить від рівня організованості системи управління організацією.

У загальному розумінні система управління являє собою сукупність структурних елементів підприємства, зв'язків та відносин між ними, що забезпечує реалізацію встановлених цілей з урахуванням змін у зовнішньому середовищі [4].

Однією із базових та найважливіших систем в управлінні організацією постає операційна система, яка за рахунок наявних ресурсів та за допомогою трансформаційного процесу здійснює перетворення сировини у кінцевий корисний продукт, що дозволяє задовольнити певні потреби споживачів і отримати прибуток.

З переходом України на ринкові відносини до підприємств пред'являються принципово нові вимоги відносно самого підприємства і його функціонування. Тому менеджери всіх рівнів промислового виробництва й сфери послуг повинні знати закони, принципи й методи ефективного керування, виробництва конкурентоспроможної продукції, уміти формувати високорентабельну операційну систему підприємства [18].

З огляду на це керівникам підприємств варто сконцентрувати увагу на реалізації потенціалу операційного менеджменту, бо саме операції є наріжним каменем у формуванні належного рівня життє- та конкурентоздатності будь-якої організації сьогодні й у майбутньому [35].

На сьогоднішній день багато вчених по-різному тлумачать сутність операційного менеджменту, тому варто ознайомитись з їх варіаціями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності операційного менеджменту

Визначення поняття	Автор, джерело
Управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування операційної системи організації та на досягнення цілей, поставлених перед нею.	Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна [25]
Діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії.	Р. Б. Чейз, Н. Дж. Еквілайн, Р. Ф. Якобс [40]
Менеджмент в процесі створення товарів і надання послуг, який здійснюється на рівні окремих операцій, починаючи із забезпечення організації потрібними ресурсами (входами) та впродовж їх трансформації у виходи (готові товари й послуги).	С. І. Бай, Ю. В. Гайдай, Н. В. Микитенко [1]
Система реалізації управлінських рішень щодо розробки, проектування, планування, контролю, забезпечення та організації функціонування виробничих систем підприємства.	С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук [32]
Діяльність, пов'язана із перетворенням організацією різних видів ресурсів (входів) у товари та послуги (виходи).	Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько [19]
Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом (операційною діяльністю), яке має на меті підвищення його ефективності і збільшення прибутку.	О. Г. Ратушняк [30]

Джерело: [17].

Згідно наведених понять можна помітити, що такі вчені як С. І. Бай, Ю. В. Гайдай, Н. В. Микитенко, Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько описують сутність

операційного менеджменту через процеси придбання і трансформації ресурсів підприємства у готовий продукт.

С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук, Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна та О. Г. Ратушняк розглядають сутність операційного менеджменту з позиції сукупності управлінських рішень, дій та сукупності принципів, методів і засобів відповідно, які сприяють підвищенню ефективності підприємства та досягненню поставлених цілей.

Варто звернути увагу і на визначення Р. Б. Чейза, Н. Дж. Еквілайна, Р. Ф. Якобса, які серед наведених понять єдині звертають увагу у визначенні на необхідність вдосконалення виробничих систем як складової операційного менеджменту, що, на нашу думку, є надзвичайно важливим.

Відтак, автор надає власне бачення сутності операційного менеджменту як цілеспрямованої управлінської діяльності з безперервного аналізу, розвитку та вдосконалення операційних процесів організації відповідно до зміни вподобань клієнтів, раціонального придбання та трансформації ресурсів підприємства з метою отримання готового продукту, що якнайкраще задовольнить потреби споживача і сприятиме отриманню бажаних результатів операційної діяльності.

Основоположними складниками операційного менеджменту підприємства прийнято вважати технологію, економіку, організацію та дослідження операцій, які є взаємозалежними один від одного та тісно взаємодіють між собою (рис. 1.1).

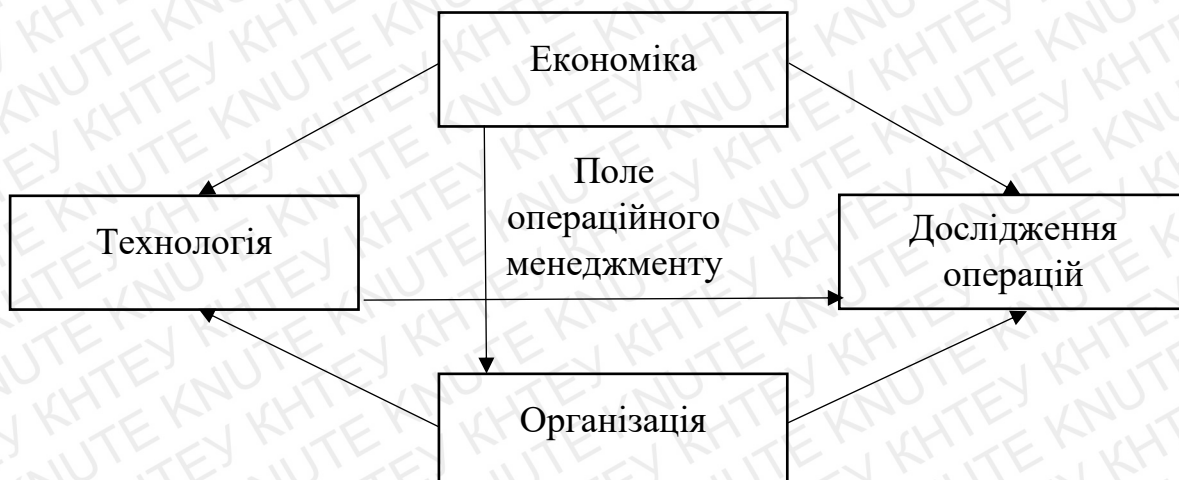


Рис. 1.1 - Фундаментальна основа операційного менеджменту

Джерело: [36].

Виокремлені компоненти взаємопов'язані між собою в межах поля операційного менеджменту й забезпечують успішну діяльність і розвиток операційної системи підприємства [35].

Використання інформації наведених вище складників та розуміння їх залежності один від одного сприяють розвитку операційної системи, утриманню її конкурентної позиції на ринку, оперативному задоволенню потреб споживачів та її успішному функціонуванню завдяки врахуванню змін економічної, науково-дослідницької, технологічної сфер та можливостей підприємства.

Загалом, якщо розглядати операційну систему, то її можна описати завдяки трьом основним компонентам: вхід, процесор і вихід (рис. 1.2).

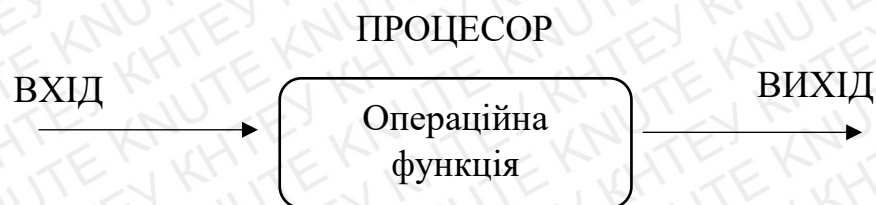


Рис. 1.2 - Операційна система

Джерело: [24].

Вхід операційної системи представляє собою сукупність складових таких як: людські ресурси у вигляді працівників організації, засоби операційної системи, представлені у вигляді обладнання, будівель, споруд та технологій, а також об'єкти операційної системи у формі клієнтів, матеріально-сировинних та інформаційних ресурсів.

Операційна функція або ж процесор являє собою сукупність дій та процесів, які полягають у перетворенні входів організації та призводять до створення кінцевого продукту і задоволення потреб споживача.

Виходи операційної системи можна поділити на основні та побічні. Основними виходами є результати діяльності на які власне і спрямована діяльність підприємства. До їх складу входять: виготовлена продукція, власність клієнта, що була піддана змінам у процесі надання послуги, клієнт, стан якого було піддано змінам у процесі надання послуги. Побічними виходами операційної системи є ті

результати операційної діяльності, що абсолютно не є запланованими, потрібними та бажаними, проте їх виникнення аж ніяк не можна уникнути через специфіку технології чи організації операційної діяльності (це виробничий брак, відходи виробничої діяльності, витoki інформації). За своїм характером побічні виходи бувають матеріальні, енергетичні, інформаційні [25].

Згідно з'ясованої сутності та базового складу системи операційного менеджменту можна стверджувати, що вона є однією із фундаментальних складових загальної системи менеджменту організації так як незалежно від виду діяльності підприємства: чи то надання послуг, чи то створення продукту у будь-якому з цих випадків присутній трансформаційний процес з виконання сукупності робіт для отримання певного продукту чи задля надання послуги, який спрямований на задоволення потреби споживача. Операційна система на підприємстві будь-якого типу є «ядром», яке відображає основну діяльність організації. Саме тут зосереджено значну кількість зусиль підприємств, які прагнуть зберегти свої позиції на ринку та покращити конкурентоспроможність.

Операційний менеджмент є складним через низку причин: сфера його застосування піддається швидким змінам; він охоплює велику кількість різних видів діяльності – від управління дослідженнями можливостей ринку (тобто визначення, які види товарів і послуг мають бути вироблені) до виробничого планування та контролювання виробничого процесу; до цього виду управління звертаються в різних організаціях незалежно від їхніх розмірів і сфер діяльності, від того, виробляють вони товари та послуги чи ні [24].

Отже, узагальнюючи розгляд сутності та складу системи операційного менеджменту можна сказати, що для забезпечення безперебійної і злагодженої роботи операційної системи необхідно мати у її складі висококваліфікованих керівників, які добре володіють не лише теоретичними, а і практичними аспектами управління операційною системою. Так як дана підсистема є основоположною в загальній системі управління підприємством, то варто надалі розглянути основні підходи до формування операційної системи та методи її оцінювання.

1.2 Формування системи операційного менеджменту на підприємстві: основні підходи та методи оцінювання

Підтримання конкурентоспроможності підприємства, досягнення його бажаних цілей та розвиток у більшій мірі залежить від рівня організації системи менеджменту на підприємстві. Оскільки попередньо нами було з'ясовано, що система операційного менеджменту є головним трансформаційним джерелом та генератором основної частини прибутку підприємства, то для підтримання життєдіяльності організації та досягнення бажаних результатів необхідно сформувати ефективну систему операційного менеджменту в компанії.

Система управління операційною діяльністю являє собою сукупність взаємозв'язаних структурних елементів, що забезпечують за їхньої скоординованої взаємодії реалізацію підрозділами операційної системи організації поставлених перед ними цілей [24].

Відповідно до зазначеного визначення слід додати, що структурними елементами операційної системи є підсистема управління (планування і контролю), підсистема забезпечення та переробна підсистема (рис. 1.3).

Підсистема забезпечення відповідає за безперервний доступ переробної підсистеми до всіх необхідних ресурсів, контролює їх наявність та своєчасне замовлення і постачання таким чином забезпечуючи безперебійне функціонування підсистеми конверсії.

Сама підсистема забезпечення складається з трьох функціональних підсистем нижчого порядку [6]:

- технічної підготовки виробництва – науково-експериментальних досліджень, конструкторських розробок і організаційно-технологічного проектування та освоєння нових виробів;
- технічного обслуговування виробництва – виготовлення інструменту та оснащення, виконання планово-попереджувальних робіт та модернізації обладнання, виконання транспортних і складських операцій;

- ресурсного забезпечення, яке підтримує виробничий процес необхідним рівнем запасів матеріалів, енергії, інформації, людських ресурсів.

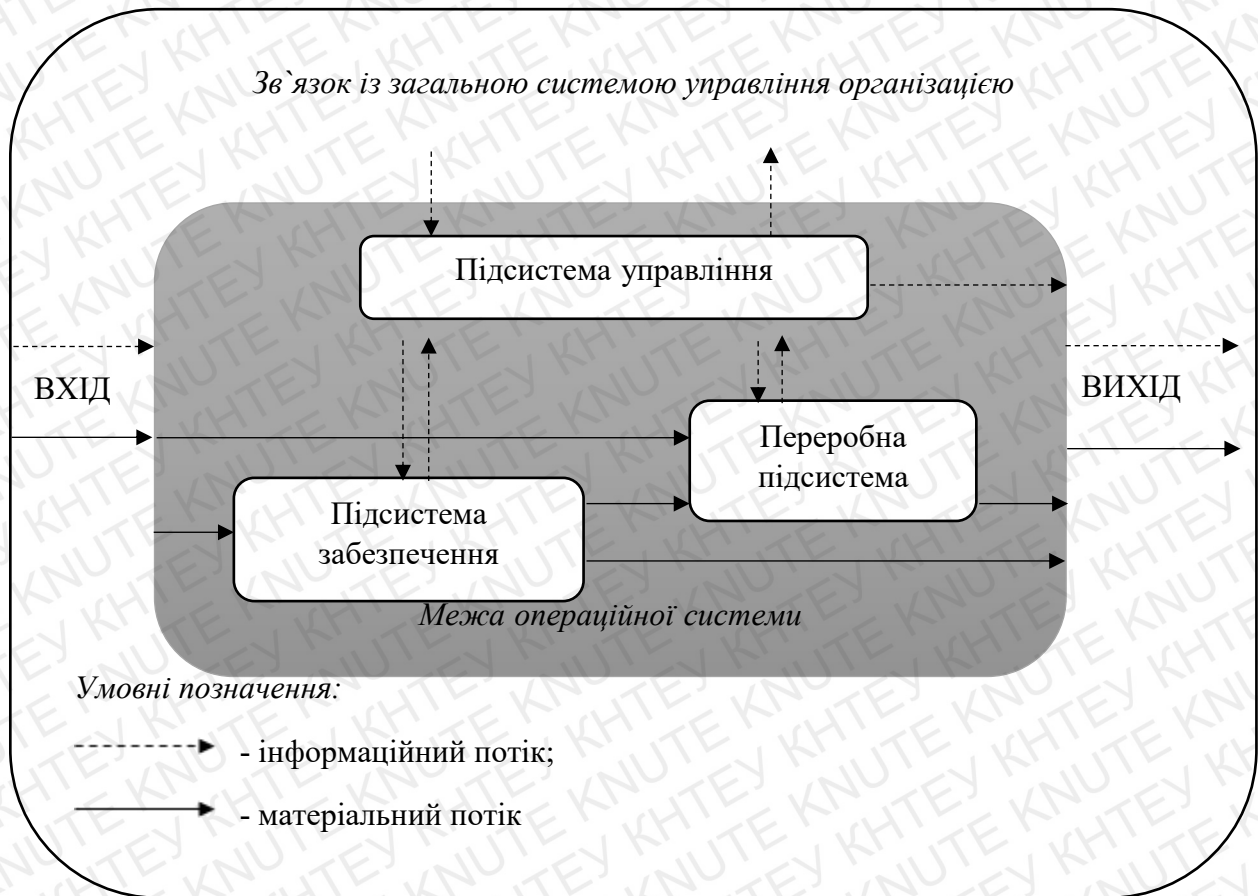


Рис. 1.3 - Структура операційної системи

Джерело: [25].

Переробна підсистема в системі управління операційною діяльністю є основною, адже саме в ній здійснюється процес перетворення вхідних ресурсів у бажаний продукт. Саме тут створюється продукт чи послуга, яка зможе частково чи повністю задовольнити потреби клієнта і дасть можливість отримати прибуток.

Підсистема управління здійснює узагальнення інформації, що надається від трансформаційної підсистеми і зовнішнього середовища та в подальшому формує стратегічні і тактичні напрямки розвитку підприємства, які є найбільш доцільними для даного періоду. Також дана підсистема здійснює контроль за злагодженим функціонуванням підсистем забезпечення та конверсії і першочергово формує завдання та цілі їх діяльності, здійснює коригувальні заходи у разі відхилень.

Загалом найбільш відомим є виокремлення трьох основних підходів до формування операційної системи на підприємстві, а саме: галузевий, функціональний та організаційний.

Так, згідно функціонального підходу передбачається виокремлення, розподіл та опис функцій, виконання котрих призведе у майбутньому до отримання бажаних цілей діяльності. Такий підхід дозволяє наочно відобразити детальну сукупність необхідних функцій для формування ефективної операційної системи. Функціональний підхід вважається найбільш спрощеним та доступним так як дозволяє завдяки формуванню та впорядкуванню функцій у порядку досягнення необхідного результату оперативно сформувати операційну систему та за потреби її змінити шляхом перегляду формалізованого опису функцій.

Галузевий підхід до формування системи операційного менеджменту полягає у побудові такої системи, яка буде найбільш точно описувати та відображати галузеву особливість та специфіку діяльності підприємства. Основний акцент уваги в даному підході звертається на управління ключовою технологією в організації.

Варто зазначити, що даний підхід є занадто залежним від технологій підприємства і будь-яке неправильне рішення може призвести до надзвичайно великих втрат. За умов використання галузевого підходу потрібно володіти значною кількістю інформації про специфіку наявної технології задля зменшення ризику втрат.

Використання галузевого підходу до формування системи операційного менеджменту найбільш доцільне, наприклад, для металургійних підприємств, які займаються плавленням металів. На підприємстві даного типу будь-яка затримка із постачання сировини чи зміна, наприклад, температурного режиму плавлення сировини може призвести відповідно до зупинки доменної печі, псування сировини, понесення значної кількості втрат та кардинального погіршення фінансового стану підприємства.

Що стосується організаційного підходу, то його суть виходить з того, що технічні, функціональні та галузеві чинники вже враховані у вигляді операційних

констант, операційних блоків, з яких і базується операційна система. Такий підхід оптимізує окремі процедури та в цілому уможлиблює прийняття рішень, роблячи процес побудови операційної системи найбільш адекватним та гнучким, здатним оперативно пристосовуватися до будь-яких змін умов діяльності [7].

Даний підхід є найбільш адаптивним у порівнянні із двома попередніми підходами, однак його не можна вважати найкращим та універсальним.

Загалом, на думку автора, використання якогось одного із підходів не є актуальним на сьогоднішній день у зв'язку із динамічністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища. Дані підходи носять більш рекомендаційний характер та є основою, що допомагає підприємствам виявити ключові внутрішні чинники організації та сформувати відповідно до цього індивідуальний підхід до формування системи операційного менеджменту. Потрібно розуміти, що не існує ідеального підходу для формування операційної системи, адже всі підприємства є індивідуальними. Кращою системою операційного менеджменту буде та, що зможе врахувати найбільшу кількість факторів, які чинять суттєвий вплив на діяльність операційної системи підприємства.

Так, наприклад, на сьогоднішній день більшість підприємств вдосконалюють операційну діяльність завдяки використанню певних інструментів ощадливості. Серед українських компаній, які обрали для себе дані інструменти, що чинять позитивний вплив на їх операційну діяльність можна виокремити такі: «Меблі-Стиль», «Ескада-М», «Артеріум», «Гідросила», «Ельворті», «Метінвест», «Чумак», «Леоні Україна» [17].

Власне, основним завданням системи операційного менеджменту є прийняття управлінських рішень, а також здійснення впливу на персонал підприємства, що сприяє досягненню визначених цілей організації. Від ефективності прийнятих рішень керівниками залежить майбутнє підприємства, його рівень прибутковості, місце на ринку, конкурентоспроможність та привабливість для інвесторів.

Відповідно до вищезазначеного необхідним є розгляд сукупності показників, які відображають ефективність та доцільність функціонування операційної системи (Додаток Б).

Оскільки операційна система містить трансформаційні перетворення, то доцільною можна вважати оцінку показників прибутковості, економічності, якості продукції, ринкової позиції, інноваційності, продуктивності, екологічності та якості трудового життя.

Оцінка прибутковості полягає у визначенні співвідношення між валовими доходами та сукупними витратами [14]:

$$\text{Пр} = \frac{\text{валові доходи}}{\text{сукупні витрати}} \quad (1.1)$$

Збільшення даного показника говорить про поліпшення діяльності системи та зростання ефективності управління операційними процесами бізнес-організації.

Зменшення показника прибутковості інформує про невідповідність функціонування системи, наявність певних прогалин в управлінні та одночасно сигналізує про необхідність здійснення змін у діяльності.

Показник економічності представляє собою ступінь використання системою необхідних їй ресурсів [14]:

$$E = \frac{\text{ресурси, які підлягають переробці (за нормою)}}{\text{фактично витрачені ресурси (за бухгалтерським обліком)}} \quad (1.2)$$

Значення даного показника більше одиниці свідчить про економічність використання ресурсів підприємства і відповідно навпаки.

Показники якості продукції відображають рівень корисності продукту для споживача та його задоволеності від споживання. Якість продукції можна визначити відсотком браку продукції при виробництві, кількістю скарг від споживачів, кількістю реалізованої продукції за певний період.

До показників ринкової позиції відносяться, перш за все, частка ринку та рівень витрат на просування продукції. Власне, від оцінки даних показників залежить рівень завантаженості виробничих потужностей підприємства адже чим

більшою є частка ринку у конкурентному середовищі тим більшою буде завантаженість основних засобів.

Показники інноваційності на сьогоднішній день достатньо важливі для підприємств у зв'язку із інтенсивним розвитком суспільства та діджиталізації світу і відображаються переважно у обсягах витрат на впровадження інновацій та проведення досліджень, кількість реалізованих інноваційних проектів, кількість персоналу, задіяного у інноваційні процеси. Від рівня інноваційності підприємства залежить його місце у конкурентному середовищі та відповідність тенденціям.

Показники продуктивності передбачені для оцінки рівня завантаженості виробничих потужностей підприємства, оцінки відсотку виконання персоналом операційної системи визначених планів, а також дослідження темпів зростання чи зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції. До них можна віднести наступні формули [10]:

$$B = \frac{V}{T}, \quad (1.3)$$

де B – виробіток;

V – обсяг виробництва продукції (робіт, послуг), грн.;

T – затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції (робіт, послуг), грн.

$$TM = \frac{T}{V}, \quad (1.4)$$

Де TM – трудомісткість;

T – затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції (робіт, послуг), грн.;

V – обсяг виробництва продукції (робіт, послуг), грн.

На значення показників продуктивності впливає безліч факторів, найбільш поширеними з яких є [21]:

- матеріально-технічні, які залежать від рівня удосконалення засобів праці, тобто характеризують рівень розвитку та ступінь використання засобів виробництва, передусім знарядь праці;

- соціально-економічні, які залежать від рівня удосконалення робочої сили, тобто характеризують кваліфікацію робочої сили, умови праці, ставлення працівників до праці;
- організаційно-економічні, які залежать від удосконалення поєднання засобів праці і робочої сили, тобто характеризують рівень організації праці, організації виробництва та управління виробництвом.

Достатньо важливою, хоч і не всюди, є оцінка показників екологічності та якості трудового життя. Зміни навколишнього середовища все частіше змушують суспільство звертати увагу на обсяги викидів підприємствами шкідливих речовин та їх соціальну відповідальність, яку можна оцінити обсягом використаних коштів на утилізацію відходів. За критерієм якості трудового життя можна побачити відношення керівництва підприємства до персоналу та рівень їх цінності для організації. Основними показниками тут можна виокремити розмір фонду заробітної плати, плинність кадрів, обсяг витрат на навчання та заохочення персоналу, середня заробітна плата персоналу.

Власне такий поділ, на нашу думку, є достатнім для здійснення справедливої оцінки ефективності функціонування системи операційного менеджменту на підприємстві та дозволяє оперативно реагувати на відхилення в діяльності. Дана сукупність показників не є універсальною та обмеженою і може змінюватись в залежності від специфіки діяльності підприємства та його можливостей. Оцінку показників необхідно здійснювати хоча би один раз на квартал задля вчасного випередження і ліквідації проблем, що виникають у процесі функціонування. Лише досконалий розрахунок та аналіз основних показників діяльності операційної системи дозволить здійснювати ефективне управління системою та приймати раціональні рішення, які поліпшуватимуть результати.

Дослідження системи операційного менеджменту на підприємстві дає можливість зробити висновок, що операційна система являє собою не лише сукупність входів, виходів та трансформаційного процесу, а поділена на підсистеми конверсії, забезпечення, планування та контролю, які сприяють злагодженому випуску готового продукту чи надання якісної послуги, що

задовольнить потреби споживачів та сприятиме отриманню бажаного рівня прибутку.

Система операційного менеджменту – це цілеспрямована управлінська діяльність з постійного розвитку та вдосконалення операційних процесів організації відповідно до зміни вподобань клієнтів, раціонального придбання та трансформації ресурсів підприємства з метою отримання готового продукту, що якнайкраще задовольнить потреби споживача і сприятиме отриманню бажаних результатів операційної діяльності.

Загалом виділяють основні три підходи до побудови операційних систем: функціональний, галузевий та організаційний. Кожен з них має свою специфіку та використовується на підприємствах певного типу, однак на сьогоднішній день у зв'язку із нестабільністю зовнішнього середовища потрібно розуміти, що дані підходи є всього лише базовими і можуть використовуватись на підприємстві одночасно декілька та видозмінюватись відповідно до факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Процес формування операційної системи є особливим та індивідуальним, оскільки кожне підприємство має свою специфіку діяльності та різні внутрішні чинники впливу, в залежності від яких і потрібно формувати операційну систему в організації.

Важливо відмітити, що ефективне функціонування операційної та і взагалі будь-якої системи підприємства неможливе без здійснення періодичної оцінки ефективності її діяльності.

До основних критеріїв оцінки операційної системи підприємства відносять: прибутковість, економічність, екологічність, якість продукції, ринкову позицію, якість трудового життя, інноваційність та продуктивність. Власне, завдяки такій повноцінній оцінці операційної системи можна досягти бажаних результатів діяльності та вчасно реагувати на зміни середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС»

2.1. Характеристика системи операційного менеджменту підприємства

ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» - це потужний агропромисловий холдинг, орієнтований на безперервний процес виробництва, заготівлі, переробки, зберігання і реалізації сільськогосподарської продукції. Основним видом діяльності компанії є заморожування овочів та фруктів за технологією шокової заморозки IQF з подальшою їх реалізацією у вигляді монопродуктів – таких як овочі, фрукти або ягоди чи овочевих та плодово-ягідних сумішей. Постійний контроль якості сировини по всьому циклу дозволяє виготовляти конкурентоспроможну продукцію. ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» не стоїть на місці та намагається розширювати свою діяльність.

З кожним роком компанія намагається масштабувати асортимент пропонованих продуктів, враховуючи побажання та потреби клієнтів. Свою продукцію підприємство розповсюджує під торговою маркою «Green Card», а також під такими марками як: «Премія», «Повна Чаша», «Своя Лінія», «Розумний Вибір», «Хіт Продукт», «№1», «Varto».

У переважній більшості ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» реалізує свою продукцію на вітчизняних ринках, однак планує вихід і на європейські. На початкових етапах діяльності продукція компанії була представлена лише у вигляді швидкозаморожених овочів та фруктів. З плином часу та поступовим розвитком бізнес-організації з'являється лінійка овочевих та фруктово-ягідних сумішей. На сьогоднішній день асортимент продукції представлений багатьма позиціями та постійно розширюється і вдосконалюється (Додаток В). Згідно додатку можна побачити, що найбільший асортимент представлений овочевими сумішами.

Підприємство переважно реалізує швидкозаморожені овочеві суміші та овочеві монопродукти, у менших об'ємах – фрукти, ягоди і суміші із них (рис. 2.1).

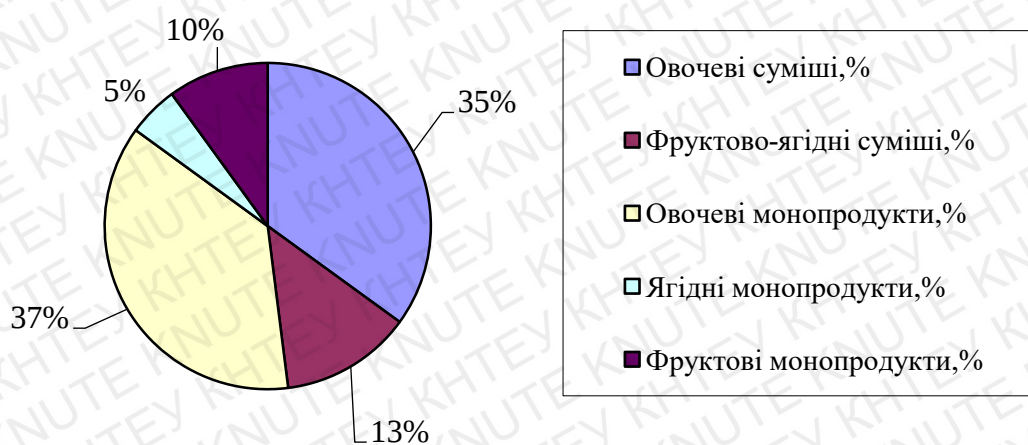


Рис. 2.1 – Структура виготовленої та реалізованої продукції ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» станом на кінець 2019 року, %
Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству.

Відтак, можемо побачити, що більше 50% обсягу реалізації становлять монопродукти і лише 48% - суміші. 72% від всієї реалізації припадає на овочеві монопродукти (переважно горошок зелений, квасоля стручкова, капуста броколі) та суміші із них і всього лише 28% становить продукція із фруктів та ягід. Таке співвідношення спричинене переважно незначним асортиментом пропонованих фруктів та ягід підприємством.

Загалом, якщо поглянути на динаміку структури виробленої продукції за період з 2017 року по 2019 рік, то простежується поступове зменшення частки реалізованої монопродукції та зростання частки випуску плодоовочевих і фруктово-ягідних сумішей. Так, у 2019 році частка швидкозаморожених овочів зменшилась на 9,05% у порівнянні із 2017 роком, а частка плодоовочевих сумішей при цьому збільшилась на 9,87%. Частка реалізованих фруктів та ягід також зменшилась на 5,89% та 4,18% відповідно. При цьому спостерігається знову ж таки збільшення частки фруктово-ягідних сумішей у 2019 році аж на 10,46% порівняно з 2017 роком. Дані результати говорять про зростання попиту на суміші серед

споживачів і клієнтів та зменшення частки гуртових продажів заготовленої сировини (Додаток Г).

Також варто відмітити, що потребує розширення асортиментний ряд фруктів, ягід швидкозаморожених і сумішей з них, який наразі представлений недостатньою кількістю найменувань і не дає значної можливості вибору клієнтові при купівлі та може спонукати до переходу на продукцію конкурентів.

Однак, поряд з цим можемо побачити, що з асортименту зникла малина швидкозаморожена, яка на сьогоднішній день користується значним попитом як на вітчизняному так і закордонному ринках, хоча її імпорт в країни ЄС становить 46% (рис.2.2).

Так, наприклад, імпорт замороженої малини становить майже половину обсягів імпортованих заморожених дрібних фруктів ЄС (240 млн. євро), заморожена полуниця (115 млн. євро), заморожена чорниця/лохина (92 млн. євро), заморожена ожина (43 млн. євро) та заморожена вишня (29 млн. євро) [38].

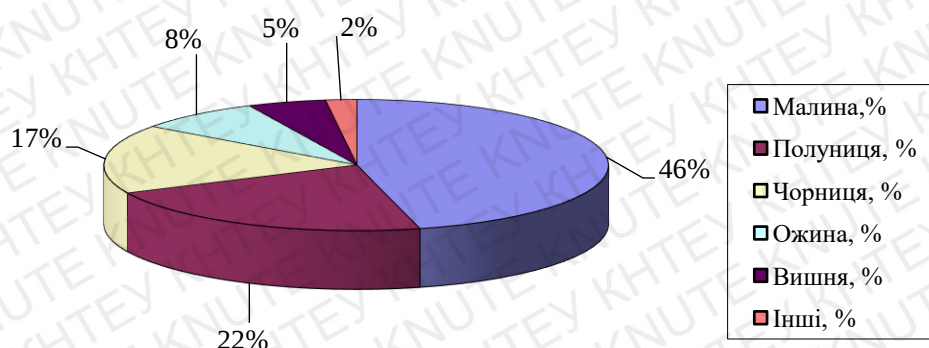


Рис. 2.2 – Частка заморожених дрібних фруктів в імпорті до ЄС, %
Джерело: [38].

Також, варто відмітити, що відомі виробники та бренди, такі як Unilever, Nestle, Danone, виробляють великі обсяги фірмових товарів, які споживаються на міжнародному рівні. Заморожені дрібні фрукти використовуються у виробництві соків/концентратів (концентрати, сиропи, сік, джеми і желе), пюре, виробленого промисловим способом (джеми, желе, морозиво, молочні продукти, випічка) та

інгредієнтів (харчові добавки і косметика). За оцінками в промисловості по переробці фруктів і овочів ЄС обсяги заморожених фруктів загалом сягають 20 млрд. євро [38].

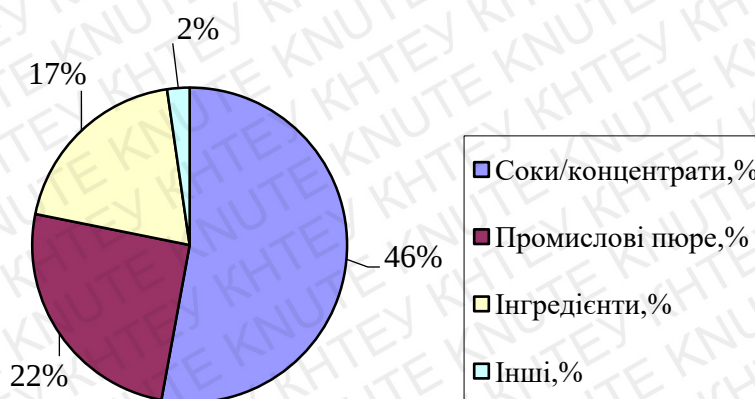


Рис. 2.3 – Частка у виробництві перероблених фруктів та овочів, %

Джерело: [38].

Можемо побачити, що значна частина заморожених ягід використовуються також у подальшому виробництві різноманітних продуктів, а особливо для виготовлення соків та концентратів (рис.2.3).

Відповідно до розглянутої динаміки асортименту продукції і враховуючи те, що обране підприємство є виробничим, то варто детальніше розглянути систему управління операційною діяльністю підприємства.

Операційна підсистема у даній бізнес-організації є централізованою ланкою, яка забезпечує випуск високоякісної та конкурентоспроможної продукції.

До операційної системи обраного підприємства визначено певну сукупність вимог, які стосуються її діяльності та підлягають обов'язковому виконанню, а саме: моніторинг потреб та пропозиції на ринку; визначення політики та цілей діяльності операційної підсистеми, що не суперечать загальним цілям компанії; розробка нових видів продукції; оцінка постачальників, розрахунок потреб виробництва у сировині та комплектуючих і їх закупівля; планування послідовності заготівлі сировини та виробництва готової продукції; аналіз та розрахунок ефективності і

рівня виконання планів; пошук альтернативних шляхів досягнення бажаних цілей та розробка плану дій, спрямованих на поліпшення стану операційної системи.

За думкою керівництва компанії, повноцінне виконання зазначеної сукупності вимог дозволить операційній системі працювати задовільно, залишаючись при цьому рентабельною і конкурентоспроможною.

Загалом, операційну діяльність ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» можна охарактеризувати як достатньо залежну від впливу економічного стану зовнішнього середовища, платоспроможності споживачів, цін постачальників та поведінки конкурентів на ринку.

Згідно наявних умов функціонування компанії її операційна підсистема представлена такими працівниками та підрозділами, як операційним директором, інженерно-технічним підрозділом, департаментом з якості та виробничим підрозділом, що можна побачити в організаційній структурі підприємства, яка представлена у додатку Д.

Наявну організаційну структуру можна визначити як лінійно-функціональну, адже має місце взаємодія та взаємозалежність всіх наявних підрозділів один від одного. Вибір саме даного типу організаційної структури управління на підприємстві зумовлений необхідністю та бажанням зберегти єдність управлінського впливу та досягти бажаних результатів ще й за рахунок функціональних підрозділів, які в межах своєї вузької спеціалізації здатні оперативно вирішувати обмежене коло проблем та допомагати іншим підрозділам з певних питань.

Сьогодні наявність фахівців-менеджерів є окремим якісним чинником успішного керування операційними системами усіх форм власності та напрямків діяльності. Складність прийняття управлінських рішень – у моделюванні структури і спрямованості операцій. Чим складнішим є об'єкт керування, тим необхіднішими стають здатність менеджера оптимізувати операцію, задати їй відповідний режим функціонування, його готовність до мобільного обґрунтування і структурування прийнятого рішення [5].

Відтак, ефективність операційної діяльності підприємства контролюється та аналізується операційним директором, який власне і здійснює управління виробничою діяльністю підприємства. Під його керівництвом перебувають керівник відділу якості, завідуючий виробництвом, керівник інженерно-технічного підрозділу.

Відповідно до розглянутого основного складу підрозділів операційної системи варто зазначити основні обов'язки керівників даної системи:

- завідувача виробництвом – здійснює регулювання та контроль діяльності двох основних цехів підприємства (цех із заготівлі сировини та цех фасування готової продукції); планування роботи основних цехів, координацію діяльності майстрів зміни і комірників;
- головний інженер – проводить модернізацію та технічну підтримку виробничих потужностей підприємства у працездатному стані; забезпечує своєчасне обслуговування обладнання та його злагоджену роботу;
- керівник відділу якості – здійснює контроль якості продукції на всіх етапах виробництва; проводить моніторинг законодавчих змін щодо продовольчої групи товарів; керує безпечністю та якістю продукції;
- операційний директор – здійснює аналіз та оцінку показників ефективності та результативності діяльності компанії, встановлює подальші цілі та здійснює пошук шляхів вдосконалення виробничої діяльності підприємства; відповідає за моніторинг та впровадження передового вітчизняного і світового досвіду управління; контролює виконання політики та досягнення цілей операційною системою.

Надалі варто розглянути структуру операційної системи у загальноприйнятому розрізі (табл.2.1).

Згідно таблиці 2.1 можна побачити, що всі підрозділи операційної системи задіяні у виробництві та діють задля досягнення спільної мети.

Однак, згідно проведених спостережень та досліджень слід зауважити, що на підприємстві недостатньо здійснюється аналіз попиту та пропозиції на ринку. Підсистема планування та контролю займається переважно узагальненням

поточних результатів діяльності підприємства та недостатньо уваги приділяє зовнішнім факторам впливу.

Таблиця 2.1

Структура операційної системи ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС»

Назва підсистеми	Відповідальні особи	Функції, що виконуються
Забезпечення	Інженерно-технічний відділ	Технічне проектування, освоєння нового обладнання, здійснення планового технічного обслуговування обладнання, забезпечення підприємства постачанням у достатній кількості енергії, газу, обслуговування виробничих потужностей у процесі виробництва, усунення непередбачуваних поломок та збоїв у роботі обладнання
	Департамент якості	Розробка нової продукції, забезпечення відповідності заготовленої сировини та виготовленої продукції показникам безпеки і якості
	Завідуючий виробництвом	Забезпечення виробництва своєчасним постачанням сировино-матеріальних ресурсів, контроль та підтримка запасів у достатній кількості, стимулювання працівників
Переробна	Виробничий підрозділ	Безпосередня участь у процесі виготовлення продукту з дотриманням технологічних вимог
	Департамент якості	Моніторинг критичних точок контролю, попередній контроль вхідної сировини, проміжний контроль дотримання умов та режимів виробництва продукції, кінцевий контроль якості готової продукції
Планування та контролю	Операційний директор	Узагальнення та аналіз результатів виконаної роботи, оцінка рівня виконання запланованих показників, планування майбутньої діяльності системи, визначення цілей та стратегії

Джерело: сформовано автором на основі даних по підприємству.

Так, наприклад, недосконалий аналіз майбутніх продажів призвів до значного збільшення обсягу запасів у складах. Станом на кінець 2019 року запаси підприємства збільшилися на 34,3% в порівнянні з 2017 роком. Даний показник говорить про те, що значна кількість коштів організації простоюють у складах у вигляді готової продукції та сировини і не приносять додаткового прибутку, а навпаки збільшують витратну частину.

Це говорить про певну аналітичну недосконалість операційного менеджменту, а саме про недостатній розрахунок управлінням потреб сировинних запасів та запасів готової продукції. Однак, задля більш точнішого розуміння стану

операційного менеджменту на підприємстві варто все ж таки дослідити та проаналізувати фінансові показники діяльності операційної підсистеми та їх вплив на загальні результати діяльності організації.

2.2.Оцінка ефективності операційного менеджменту ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС»

Злагожене та ефективне функціонування операційної системи підприємства неможливе без періодичного узагальнення результатів її діяльності та понесених витрат. Надзвичайно важливо здійснювати оцінку результатів, отриманих кожною підсистемою на підприємстві та аналізувати доцільність їх функціонування так як підсистема сама по собі може функціонувати однак не приносити корисного ефекту або що гірше завдавати збитків компанії.

Задля попередження виникнення таких випадків та витікання фінансових ресурсів з організації власне нами і буде здійснено оцінку ефективності операційного менеджменту ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС», виходячи з фінансових результатів її діяльності.

Однак, задля розуміння стану та місця підприємства на ринку пропонуємо розглянути загальний фінансово-економічний стан організації (Додаток Е).

Згідно розрахунків коефіцієнту абсолютної ліквідності можна сказати, що станом на 2018 рік він значно покращився аж до 0,19, що на 0,18 більше у порівнянні із 2017 роком, однак станом на 2019 рік даний коефіцієнт знову знизився на 0,15 порівняно з 2018 роком. Та, все ж таки, якщо 2019 рік порівняти із 2017 роком, то можна сказати, що ситуація поліпшилася на 0,03. Загалом, це низьке та негативне значення показника, яке свідчить про нездатність підприємства вчасно погасити борги, якщо термін їх оплати згодом настане.

Для поліпшення даного показника як одним із можливих варіантів можна було би здійснити продаж активів підприємства, що не використовуються або ж залучити позикові кошти.

Значення загальної платоспроможності підприємства загалом перебуває у межах нормативного значення, однак станом на 2019 рік він знизився аж на 1,12 порівняно із 2017 роком. Зниження даного показника говорить про зниження рівня довіри до компанії та погіршення здатності підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями.

Для збільшення значення даного показника варто збільшити оборотні кошти підприємства та зменшити кількість поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стійкості за аналізований період знаходиться в межах норми, що свідчить про те, що фінансування підприємства здійснюється переважно за рахунок довгострокових зобов'язань та власного капіталу.

Коефіцієнт фінансування відображає тенденцію зниження з 2017 року по 2019 рік на 0,06. Це говорить про зменшення частки фінансування підприємства сторонніми організаціями та зростання частки власного фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами загалом знизився у 2019 році на 0,1 порівняно із 2017 роком, однак при цьому варто відмітити, що підприємство має високий рівень забезпеченості власними оборотними засобами та здатне здійснювати свою діяльність навіть в умовах обмеженості зовнішніх ресурсів інвестування.

Згідно розрахованого коефіцієнту маневреності власного капіталу можна стверджувати, що станом на 2019 рік зменшився рівень фінансування поточної діяльності підприємства за рахунок власного капіталу.

Аналізуючи коефіцієнт оборотності оборотних активів варто сказати, що загалом даний показник поліпшився за аналізований період і зріс на 0,03. Це свідчить про те, що на кожну гривню оборотних активів продано продукції на 0,03 гривні більше порівняно із 2017 роком.

Коефіцієнт оборотності активів загалом зменшився за аналізовані три роки на 0,33. Це говорить про зниження ефективності від використання активів підприємства. Для його поліпшення варто проаналізувати доцільність використання наявних активів підприємства та по можливості продати ті, що не

використовуються. Бо ж збільшити завантаженість тих активів, що недостатньо завантажені.

Оборотність дебіторської заборгованості з 2017 року по 2019 рік незначно збільшилася на 0,22. Це говорить про збільшення кількості оборотів дебіторської заборгованості, що є позитивним для підприємства.

Аналізуючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна сказати, що підприємство має можливість за рахунок отриманих виплат від дебіторів здійснити розрахунки з кредиторами, так як оборотність дебіторської заборгованості більша ніж оборотність кредиторської заборгованості.

Здійснивши розрахунки коефіцієнта автономії можна стверджувати, що підприємство є автономним, що підтверджується задовільними значеннями коефіцієнта, які перевищують нормативне значення 0,5. Загалом, за досліджуваний період з 2017 р. по 2019 р. фінансова автономія підприємства зросла на 0,04.

Показник рентабельності реалізованої продукції загалом знизився на 2,31 %, що є негативним явищем для компанії і задля його поліпшення потребує оптимізації фінансових та матеріальних ресурсів підприємства.

Рентабельність активів та власного капіталу за період 2017-2019 рр. також знизились відповідно на 0,2 і 0,13, що свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства, можливе збільшення витрат під час виробництва продукції, що призвело до погіршення показників.

Відтак, згідно проведеного дослідження можна сказати, що загалом стан підприємства є задовільним і лише незначно коливається. Та як і в будь-якій організації є певні прогалини та відхилення у діяльності, які потребують виправлення або ж вдосконалення. Так, у нашому випадку необхідно звернути увагу на причини погіршення показників рентабельності продукції, активів та власного капіталу. На думку автора, основними можливими причинами тут можуть бути фізичний та моральний знос обладнання, збільшення матеріально-сировинних витрат на виробництво продукції.

Так, під час аналізу звітності про фінансові результати діяльності ми помітили, що станом на 2019 рік обсяг виробленої продукції підприємства зріс на

14,77% у порівнянні із 2017 роком та зменшився на 8,49% у порівнянні із 2018 роком. Дані результати продажів свідчать про те, що у порівнянні із 2017 роком підприємство збільшило свої об'єми продажів, однак одночасно порівнюючи 2019 рік із 2018 роком простежується зниження обсягів реалізації, що може бути як причиною недопрацювань відділу продажів, так і причиною недостатньої ефективності функціонування операційної системи підприємства.

Згідно досліджених обсягів реалізованої продукції зі звітності підприємства помітно аналогічну тенденцію і в обсягах отриманих прибутків від основної діяльності. Відтак, у 2018 року простежується зростання прибутку від основної діяльності на 117,18% у порівнянні із 2017 роком при цьому обсяг виробленої продукції зріс всього лише на 25,42%. У 2019 році уже отримуємо зниження прибутків від основної діяльності на 48,86% поряд із одночасним зниженням обсягів виробленої продукції на 8,49%. Загалом, порівнюючи 2019 рік із 2017 роком можна сказати, що прибутки підприємства зросли за обраний період на 11,06% із одночасним збільшенням обсягів виробленої продукції на 14,77%.

Дані показники загалом говорять нам про те, що у порівнянні із 2017 роком результати діяльності 2019 року є позитивними. Однак, дослідивши зміну показників у порівнянні із 2018 роком бачимо різке зменшення прибутків від основної діяльності підприємства у 2019 році, що є негативним показником для компанії та потребує негайного реагування з боку керівництва задля уникнення подальшого зростання втрат.

Так, проаналізувавши всього лише обсяги виробленої продукції та отриманий прибуток від основної діяльності можемо сказати, що процес функціонування підприємства є нестабільним і має значні коливання, які особливо помітні у 2019 році у порівнянні із 2018 роком згідно фінансової звітності та спричинені на думку автора не лише зменшенням обсягів виробленої продукції, адже воно є незначним у цей період.

Задля здійснення повного аналізу ефективності функціонування операційної системи нами буде здійснено дослідження основних її складових частин, таких як оборотність запасів підприємства, якість трудового життя та динаміка показників

продуктивності праці, динаміка матеріаломісткості, матеріаловіддачі, якість реалізованої продукції.

Здійснити аналіз ефективності управління операційною діяльністю на підприємстві нам допоможуть розрахунки, подані в табл.2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінка ефективності використання основних засобів
ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» за 2017 – 2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		
	2017	2018	2019	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2019 р. від 2017 р.
Фондовіддача основних засобів, грн.	1,46	1,44	1,13	-0,03	-0,31	-0,33
Коефіцієнт оновлення основних засобів	37,79	16,19	23,27	-21,6	7,08	-14,52
Коефіцієнт фізичного та морального зносу основних засобів	0,33	0,43	0,43	0,1	0,01	0,11
Рентабельність основних засобів, %	15,78	26,84	11,8	11,05	-15,04	-3,99
Рівень ефективності використання основних засобів, %	0,00008	0,00009	0,00007	0,00001	-0,00002	-0,00001

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі додатків Ж, З, И.

Якщо розглядати ефективність використання основних засобів операційною підсистемою, то згідно показника фондовіддачі можемо побачити, що з кожним роком тенденція даного показника є спадною, що говорить про зниження ефективності використання основних засобів. Так, станом на 2017 рік було виготовлено продукції на 1,46 грн. на кожну використану гривню основних засобів, а у 2019 році уже на ту ж саму гривню основних засобів було виготовлено продукції на 1,13 грн. першочергово можна вважати, що основною причиною зниження фондовіддачі є зростання вартості основних засобів підприємства у 2018 – 2019 рр. та одночасне зниження обсягів виробленої продукції, що помітно з фінансової звітності підприємства на перший погляд. На зниження даного показника можуть впливати наявність купленого, але невстановленого обладнання, недостатня завантаженість виробничих потужностей або ж простої обладнання.

Поряд з цим, здійснюючи далі розрахунки, можемо спостерігати значне зниження коефіцієнту оновлення основних засобів у 2018 році практично на 21,6 умовних одиниць та на 14,52 у 2019 році в порівнянні з 2017 роком. Зростає також коефіцієнт фізичного та морального зносу основних засобів з кожним роком. Так, наприклад, у 2019 році даний коефіцієнт зріс на 0,11.

Відтак, коефіцієнти оновлення основних засобів та фізичного і морального зносу засвідчують нам те, що поряд із закупівлею основних засобів підприємством на потужностях накопичилась значна кількість обладнання, котре фізично та морально є застарілим на сьогоднішній день. Власне, нездатність виробничих потужностей виготовити цільовий обсяг продукції, можливо, і є однією із причин зниження обсягів виробленої продукції у 2019 році аж на 8,49% та одночасне зниження прибутків від основної діяльності на 48,86%.

Фізичний та моральний знос основних засобів також підтверджується розрахованим показником рівня ефективності використання основних засобів, котрий у 2019 році знизився на 0,00001 у порівнянні із 2017 роком та на 0,00002 у порівнянні із 2018 роком. Зниження даного показника вплинуло і на зміну рентабельності основних засобів, яка у 2018 році збільшилась на 11,05% та різко знизилась на 15,04% у 2019 році в порівнянні з 2018 роком і на 3,99% у порівнянні з 2017 роком.

Отже, проаналізувавши управління операційною діяльністю підприємства у розрізі ефективності використання основних засобів простежуємо зростання рівня фізичного та морального зношування потужностей підприємства на фоні чого відбувається зниження рівня ефективності використання основних засобів та падіння рентабельності основних засобів.

Основними причинами отримання недостатньо задовільних результатів, на думку автора, є закупівля значної кількості обладнання, котре простоє на території підприємства та тривалий час вводиться в експлуатацію або ж може не використовуватись взагалі. Власне, тут і проявляється перша прогалина операційного менеджменту підприємства у недостатній компетентності керівного

складу інженерно-технічного відділу, що призводить до зниження рентабельності основних засобів підприємства.

Продовжуючи дослідження системи операційного менеджменту ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» пропонуємо далі розглянути динаміку матеріальних витрат (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка матеріальних витрат
ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» за 2017 – 2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		
	2017	2018	2019	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.	2019 р. від 2017 р.
Матеріальні витрати, тис. грн.	39185,3	51087,2	50490,6	11901,9	-596,6	11305,3
Питома вага матеріальних витрат у собівартості реалізованої продукції, %	74,5	75,0	77,0	0,5	2,0	2,5
Матеріаломісткість	0,38	0,39	0,43	0,01	0,03	0,05
Коефіцієнт матеріаловіддачі	2,64	2,54	2,35	-0,1	-0,19	-0,29

Джерело: сформовано і розраховано автором на основі даних підприємства.

Розглядаючи матеріальну витратну частину підприємства можемо побачити, що значно зросли матеріальні витрати у 2018 році аж на 11901,9 тис. грн., а це практично на 30,37% у порівнянні із 2017 роком. У 2019 році дані витрати уже незначно, але все таки зменшились на 1,17% порівняно із 2018 роком, однак якщо в той самий час порівняти 2019 рік із 2017 роком, то все одно простежується збільшення матеріальних витрат на 11305,3 тис. грн., що у відсотковому співвідношенні становить зростання на 28,85%.

Зростання обсягу матеріальних витрат можна пояснити підвищенням цін на закупівельні матеріали у 2018 – 2019 рр., що призвело у подальшому до збільшення матеріаломісткості у 2018 році на 0,01 та на 0,05 у порівнянні із 2017 роком як бачимо із наведеної вище таблиці, а також спричинило зменшення коефіцієнту матеріаловіддачі на 0,29 умовних одиниць у 2019 році порівняно із 2017 роком.

Також однією із можливих причин зростання питомої ваги матеріальних витрат у собівартості реалізованої продукції, окрім тих, що зазначались вище, може також бути підвищення коефіцієнту фізичного та морального зносу основних засобів, що призводить до збільшення витрат матеріалів на одиницю продукції під час виробництва.

Невід'ємною частиною впливу на результати діяльності підприємства відіграє ефективність використання виробничих запасів операційною підсистемою та планування їх потреби (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Оборотність виробничих запасів
ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» за 2017 – 2019 рр.**

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>			<i>Абсолютне відхилення</i>		
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2018 р. від 2017 р.</i>	<i>2019 р. від 2018 р.</i>	<i>2019 р. від 2017 р.</i>
Середньорічний обсяг виробничих запасів, тис. грн.	72830,2	63867,95	80570,95	-8962,25	16703,0	7740,75
Коефіцієнт обігу (оборотності) виробничих запасів	0,72	1,07	0,81	0,34	-0,25	0,09
Тривалість обороту виробничих запасів, дні	498,48	337,55	442,35	-160,93	104,8	-56,13
Коефіцієнт закріплення виробничих запасів	1,38	0,94	1,23	-0,45	0,29	-0,16

Джерело: розраховано і сформовано автором на основі даних підприємства.

Згідно наведеної таблиці 2.5 можемо побачити, що середньорічний обсяг виробничих запасів у 2018 році помітно знизився на 8962,25 тис. грн. або на 12,31%, однак у 2019 році і дещо зріс на 7740,75 тис. грн. або на 10,63% порівняно з 2017 роком.

Також можемо побачити, що зменшення середньорічного обсягу виробничих запасів у 2018 році призводить до зростання коефіцієнту обертання виробничих запасів. Протилежну ситуацію і можемо побачити у 2019 році, коли середньорічний

обсяг виробничих запасів зріс на 10,63% і відповідно до цього зменшився коефіцієнт обертання виробничих запасів на 0,09 у порівнянні із 2017 роком, що є негативним для діяльності підприємства так як говорить про те, що знижується можлива кількість обертів оборотних коштів і фінансові ресурси, котрі були закладені в запаси знаходяться у складах підприємства, не приносячи прибутку, а навпаки, ще збільшуючи витратну частину.

Так, наприклад, згідно тривалості обороту виробничих запасів повний їх оборот у 2017 році можна було здійснити за 499 днів, що практично більше, ніж за рік. Це достатньо тривалий період для швидкозаморожених овочевих і фруктово-ягідних продуктів, враховуючи те, що їх заготівля здійснюється кожного року у літньо-осінній період. Таке тривале зберігання виробничих запасів призводить до збільшення витрат на їх обслуговування та зростання собівартості у майбутньому реалізованої продукції.

Однак, у 2018 році бачимо уже позитивну тенденцію зменшення тривалості повного обороту виробничих запасів аж на 32,28%. Та все ж таки такі позиції залишків запасів компанія не змогла утримати і уже станом на кінець 2019 року тривалість повного обороту виробничих запасів знову зросла на 31,05%.

Власне, якщо проаналізувати розрахований коефіцієнт закріплення виробничих запасів, то можна побачити, що у 2018 році даний показник зменшився на 0,45, що говорить про зменшення вартості матеріалів на одну гривню чистого прибутку і підвищення ефективності використання запасів підприємства. Однак, у 2019 році знову бачимо зростання даного коефіцієнту до 1,23, що на 0,16 більше в порівнянні з 2018 роком і це засвідчує про збільшення вартості матеріалів на гривню чистого прибутку і відповідно зменшує частку прибутку підприємства. Такі різкі коливання однозначно не є позитивними і говорять про намагання керівництва компанії підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, однак поки що ці спроби не вдається закріпити.

Та все ж таки, якщо порівняти показники оборотності запасів операційної підсистеми 2019 року від 2017 року, то можна стверджувати, що тенденція все таки є позитивною. Так, коефіцієнт обертання виробничих запасів зріс на 0,09,

тривалість повного обороту запасів зменшився на 56 днів, що пришвидшує один повний оберт на 11,26%., коефіцієнт закріплення виробничих запасів зменшився на 0,16 умовних позначень, що засвідчує про підвищення ефективності використання запасів підприємством.

Відтак, у розрізі управління виробничими запасами можна зробити висновки, що керівництво прагне оптимізувати використання матеріально-сировинних запасів задля збільшення прибутковості компанії, однак потребує більшої кількості зусиль задля закріплення отриманих результатів на бажаному рівні.

Надалі варто здійснити дослідження ефективності операційного менеджменту по відношенню до працівників системи. Рівень віддачі працівників підприємству багато в чому залежить від організаційної культури в системі, ставлення керівництва компанії до працівників, їх соціального визнання, матеріального та нематеріального заохочення. Відповідно до цього для розуміння відданості працівників системі нами пропонується здійснити оцінку динаміки показників продуктивності праці персоналу, що віднесені до операційної підсистеми (Додаток К).

Згідно наведеної вище таблиці бачимо, що загалом середньооблікова чисельність працівників починаючи з 2017 року має спадну тенденцію зменшення кількості працівників і станом на кінець 2019 року кількість працівників знизилась до 157 осіб, що на 12,78 % менше порівняно з 2017 роком.

Варто відмітити, що можливим зниженням середньооблікової чисельності працівників є зниження частки робітників в системі, чисельність котрих з 2017 по 2019 рік зменшилась на 35 осіб, а їх загальна частка у чисельності працівників знизилась на 11,96 %.

Поряд зі зниженням чисельності працівників та робітників підприємства незначно, але все таки зменшується середня тривалість робочого дня та загальна кількість відпрацьованих робітниками людино-днів і людино-годин.

При цьому позитивним все ж таки є збільшення середньорічного виробітку продукції одним робітником, який у 2018 році зріс до 1234,95 тис. грн., що на 51,7%

більше у порівнянні із 2017 роком, а у 2019 році підвищився до 1289,83 тис. грн., що уже на 58,44 % більше порівняно із 2017 роком.

Середньоденний та середньогодинний виробіток продукції одним робітником також можна охарактеризувати позитивною тенденцією до зростання даних показників з кожним роком, що говорить про високий рівень залученості робітників у процес виробництва та їх кваліфікацію. Зростання даних показників також можна охарактеризувати як зростання навантаження на робітників підприємства у зв'язку зі зменшенням середньооблікової чисельності робітників.

Показники продуктивності праці свідчать нам про те, що за одиницю часу виробіток робітників підвищується з кожним роком і станом на 2019 рік продуктивність праці одного робітника становить 112,38 грн., що на 30,97 грн. більше у порівнянні з 2017 роком та на 13,91 грн. у порівнянні із 2018 роком. Оцінка показників продуктивності говорить про те, що робітники працюють ефективно згідно чого можна зробити висновок, що управління комунікаціями в операційній системі є досконалим та дієвим. Поряд з цим, зважаючи на зменшення в основному робітників в організації управління намагаються заохочувати робітників до праці у вигляді надання премій, відпочинків на морі, влаштування корпоративних заходів.

Доцільно також проаналізувати вплив діяльності департаменту якості на обсяги реалізованої продукції. Здійснити дану оцінку автор пропонує шляхом порівняння кількості звернень від споживачів за аналізований період з 2017 року по 2019 рік включно (рис.2.4).

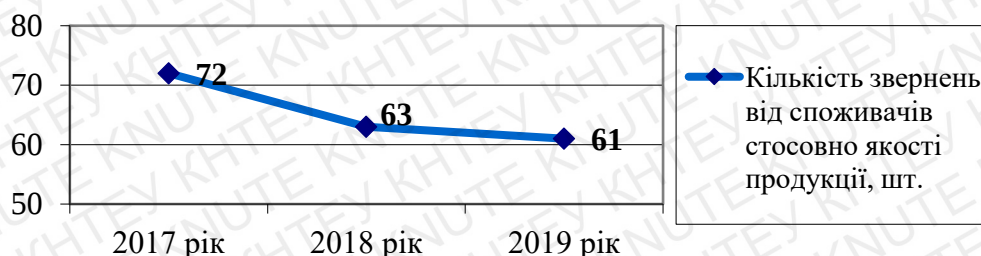


Рис. 2.4 - Динаміка скарг від споживачів на реалізовану продукцію

ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» за 2017 – 2019 рр., шт.

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству.

Згідно наведеного рисунку можемо побачити, що кількість звернень від споживачів стосовно дефектів придбаної продукції зменшилась за аналізований період на 11 звернень, що практично на 15,28% менше у порівнянні із 2017 роком.

Це достатньо позитивний результат для підприємства так як говорить про зростання якості виготовленої продукції та рівня задоволеності споживачів продукцією компанії.

Власне, можна припустити гіпотезу, що поліпшення якості продукції та рівня задоволеності споживачів і призвело до зростання обсягу реалізованої продукції у 2018 році порівняно із 2017 роком, та зростання обсягів прибутку у цей же період.

Відтак, можемо побачити, що загалом діяльність операційної системи ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» є задовільною та ефективною. Керівництво здійснює ефективне управління. Спостерігається взаємодія між підрозділами системи, яка спрямовується на досягнення спільних бажаних результатів, що є позитивним як для підприємства загалом, так і для операційної системи.

Однак, як і в будь-якій системі бачимо певні недоліки в управлінні. У нашому випадку простежуються проблеми в управлінні основними засобами, а саме їх значне нагромадження, низький рівень завантаженості, тривале введення в експлуатацію або ж взагалі його простій.

Також спостерігається зростання коефіцієнту фізичного та морального зносу обладнання, що призводить до підвищення витрат підприємства та, як результат, призводить до зменшення показників рентабельності активів і реалізованої продукції.

Узагальнюючи результати дослідження можна стверджувати, що ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» - це потужний агропромисловий комплекс, що спрямований на безперервний процес виробництва, заготівлі, переробки, зберігання та реалізації швидкозамороженої сільськогосподарської продукції.

Основним видом діяльності підприємства є вирощування та заморожування овочів та фруктів за технологією шокового заморожування і подальша їх реалізація споживачам. Оскільки дане підприємство є виробничим, то вагоме місце в ньому

займає операційна система, яка відокремлена та є централізованою ланкою в даній організації, що відповідає за трансформацію сировини у якісний готовий продукт.

До даної системи висувається ряд вимог: визначення політики та цілей діяльності операційної системи, що відповідають загальним цілям холдингу; оцінка постачальників, розрахунок потреб виробництва у сировині та комплектуючих і своєчасна їх заготівля; планування процесу заготівлі та виробництва продукції згідно потреб споживачів і торговельних мереж; аналіз діяльності системи та розрахунок ефективності використання ресурсів системи; постійне вдосконалення та пошук альтернативних шляхів досягнення встановлених цілей.

Операційна система представлена такими працівниками та підрозділами: операційний директор, інженерно-технічний підрозділ, департамент якості, виробничий підрозділ.

Взаємозв'язки між названими підрозділами здійснюються завдяки використанню лінійно-функціональної організаційної структури управління.

Згідно розрахунків існує і ряд проблем, які стосуються переважно неефективного використання основних засобів підприємства. Це проявляється у закупівлі обладнання, що уже раніше використовувалось і є морально застарілим, простоях обладнання. Це призводить у подальшому до зниження рівня фондоддачі та погіршення ефективності його використання. Також спостерігається зростання коефіцієнту морального та фізичного зносу обладнання, що свідчить про його зношуваність та втрату актуальності згідно вимог ринку.

Помітними також є терміни зберігання значної кількості виробничих запасів, які за тривалістю сягають більше року, що негативно може впливати на діяльність операційної системи, збільшуючи витрати на обслуговування та утримування цих запасів. Тому, задля поліпшення стану операційної системи та покращення фінансово-економічних показників нами і буде у наступному розділі запропоновано ряд заходів щодо вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС»

3.1 Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві

Сучасні умови функціонування бізнес-організацій характеризуються загостренням кризових явищ в країні, а як наслідок, нестабільністю та мінливістю навколишнього бізнес-середовища, яке може чинити негативний вплив на організацію в цілому. Все це ставить перед підприємствами нові виклики, які пов'язані з швидкою та адекватною реакцією на ці зміни [12].

Відтак, і згідно проведеного дослідження системи операційного менеджменту ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» було виявлено ряд дефектів, що спричинені частково ускладненням фінансової ситуації у покупців та прогалинами в управлінні. Тому, нами пропонується висвітлити комплекс заходів з підвищення ефективності операційної системи та вивести її результати на новий рівень.

Загалом варто відмітити, що на сьогоднішній день ринок заморожених овочів та фруктів в Україні перебуває лише в стадії розвитку та залишається відкритою нішею для підприємців. Урбанізація населення та зростання їх зайнятості призводять до актуалізації такого явища, як дефіцит часу для елементарного приготування свіжих продуктів, що все частіше можна спостерігати у мегаполісах та містах обласного значення. Саме тут на допомогу і приходять швидкозаморожені суміші, що значно спрощують та скорочують час приготування страв зі збереженням корисних властивостей продукту.

Ринок замороженої продукції відображає тенденцію розвитку та нарощування обсягів реалізації. Наприклад, лише 2019 року експорт плодово-ягідної продукції склав 260 млн. дол., а частка заморожених плодів та ягід з них становила 84 млн. дол., що становить 32,31% від загальної суми експорту плодово-

ягідної продукції [28]. За перші чотири місяці сезону 2019/20 Україна експортувала 4000 тон заморожених овочів, що на 14% перевищує показник попереднього сезону за той же період. Сума виручки була рекордною і склала 4,9 млн. дол. [15].

Значний обсяг експорту замороженої продукції спричинений переважно низьким рівнем її споживання населенням країни. Так, наприклад, споживання замороженої плодоовочевої продукції на одну особу в США становить близько 49 кг/рік, у Польщі – 0,5кг/рік, тоді як в Україні – 0,3 кг/рік.

Відтак, можемо побачити, що все ж таки на сьогоднішній день відбувається розвиток даного ринку та його поступове зростання. Для більш прогресивного розвитку потрібно вдосконалювати потужності підприємства і підвищувати якість продукції, а також здійснювати пошук альтернативних джерел отримання доходу.

Дослідивши основні елементи діяльності компанії було виявлено ряд проблем та недоліків у роботі операційної системи, які пригальмовують розвиток підприємства та потребують посиленої уваги (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Проблеми, що гальмують розвиток операційної системи ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС»

Проблема	Наслідки
Значні обсяги запасів	Імобілізація та простій значної кількості оборотних коштів, збільшення витрат підприємства, зменшення прибутковості
Неповноцінне використання складських приміщень	Простій складських приміщень у певні проміжки часу та неефективне їх використання
Відсутність сортування запасів на складах за номенклатурними позиціями	Втрата часу при підготовці сировини для виробництва готового продукту
Неефективне планування потреби у запасах	Зниження прибутковості внаслідок зберігання зайвих запасів або ж нестачі певного виду сировини для виконання замовлення
Відсутність програми модернізації виробництва	Закупівля обладнання, котре не підходить для виробництва
Недостатня завантаженість основних засобів підприємства	Неефективне використання потужностей, зниження фондовіддачі
Наявність обладнання, що не використовується у роботі	Заморожування основних фондів підприємства
Високий рівень фізичного та морального зносу обладнання	Відставання виробничих потужностей від конкурентів, збільшення витрат на виробництво продукції

Джерело: сформовано автором на основі аналізу розрахунків.

Відтак, згідно проведеного дослідження та задля вдосконалення діяльності операційної системи ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» доцільним, на нашу думку, є здійснення наступних заходів:

- задля уникнення втрат часу при підготовці сировини для виробництва готового продукту потрібно здійснити поділ сировинних ресурсів у складських приміщеннях згідно номенклатурного ряду. Оскільки основною сировиною є овочі, ягоди та фрукти, то і групування у складах пропонується здійснити за даними критеріями. Це мають бути відокремлені один від одного складські приміщення під овочі, ягоди та фрукти;
- проаналізувавши використання сировини пропонується овочі розміщувати в складах, що найближче розташовані біля виробничих цехів, адже потреба цеху в них є частішою, а фрукти та ягоди можна розміщувати у більш віддалені складські приміщення;
- проблему неповноцінного використання складських приміщень можна вирішити шляхом залучення на відповідальне зберігання сторонньої сировини. На сьогоднішній день існує значна кількість малих підприємств, котрі займаються закупівлею та продажем швидкозамороженої продукції, однак без її вирощування та виробництва. Саме у таких компаній досить часто постає проблема нестачі місць зберігання сировини або готової продукції. Розташування потужностей у центральній частині України дає значну перевагу у зручному транспортуванні сировини безпосередньо до покупця у різні куточки країни. Таким чином, залучаючи бізнес-організації до спільної співпраці підприємство матиме змогу оптимізувати використання складських приміщень та підвищити тим самим ефективність операційної системи. До таких клієнтів можна віднести невеликі фермерські господарства, які самостійно вирощують продукцію та заготовляють її для подальшої реалізації або ж логістичні компанії;
- для підвищення ефективності роботи операційної системи та уникнення втрат від простоїв пропонується закупівля і встановлення програмного забезпечення контролю складів WMS, яка здійснює автоматизований облік запасів та оптимізує роботу складу. Суть програми полягає в тому, що здійснюється

маркування всієї продукції у складах із подальшим її занесенням у єдину базу. Це програмне забезпечення дозволяє вносити дані про придатність продукції на складі та її номер партії, що сприяє зменшенню рівня браку продукції. Завдяки їй спрощується документообіг та підвищується ефективність роботи складів оскільки програмне забезпечення може формувати супроводжувальні документи на відвантаження, роздавати завдання працівникам складу, здійснювати пошук оптимальних місць розміщення товару і контролювати рівень завантаженості складських приміщень. Такі переваги значно спрощують контроль за роботою складів, сприяють підвищенню продуктивності складу орієнтовно на 20%;

- для покращення показників оборотності активів необхідно збільшувати обсяги реалізації продукції. Це можна зробити за рахунок участі компанії у виставках, ярмарках, тендерах, що сприятиме розширенню кола знайомств та сприятиме залученню ширшого кола клієнтів і споживачів. Також необхідно здійснювати розрахунок потреб у запасах задля уникнення додаткових витрат на утримання зайвих. Це дозволить оптимізувати витрати на обслуговування складських приміщень та сприятиме збільшенню рентабельності;

- варто також уладнати питання стосовно наявності значної кількості обладнання, котре не використовується у виробництві та є застарілим. Для цього пропонується створити комісію та провести детальну оцінку основних засобів підприємства з подальшим виокремленням тих, що не підлягають використанню і потребують утилізації, тих, що потребують модернізації, ті, що не використовуються та підлягають продажу. Це дозволить оптимізувати склад основних засобів та за можливості вивільнити непотрібні;

- враховуючи масштаби, які охоплюють потужності підприємства та його споживання енергії пропонується проект впровадження енергозберігаючих технологій (сонячні батареї) з розрахунку наявності значної площі, що не використовується та задля підвищення прибутковості підприємства.

Відповідно до запропонованих заходів автором було розроблено програму вдосконалення операційної системи на перше півріччя 2021 року, що відображає

сутність заходу, відповідальних за його виконання та результат від його здійснення (Додаток Л).

Дотримання дій наведених у програмі дозволить підприємству знизити витратну частину та збільшити рівень прибутковості операційної системи, що позитивно вплине на результати діяльності бізнес-організації загалом.

Відповідно до запропонованої сукупності напрямів поліпшення у наступному підрозділі автором будуть здійснені розрахунки декількох поліпшень із сукупності та буде обґрунтовано доцільність і ефективність наведених заходів.

3.2 Обґрунтування доцільності та ефективності запропонованих напрямів із вдосконалення операційного менеджменту

Сформувавши основні проблеми операційної системи та запропонувавши основні шляхи подолання даних проблем пропонуємо здійснити попередні розрахунки ефективності та доцільності впровадження обраних автором дій задля уникнення втрат часу на впровадження заходів, котрі не принесуть корисного ефекту підприємству.

Згідно програми поліпшень, розробленої на перше півріччя 2021 року, що наводилась у підрозділі 3.1 автор пропонує обґрунтувати шляхи підвищення ефективності роботи складських приміщень та впровадження виробництва альтернативних джерел енергії. Відповідно до цього, підвищення ефективності роботи складських приміщень можливе, якщо розглядати сортування сировинних ресурсів у складських приміщеннях за окремими категоріями овочі, фрукти та ягоди. Таким чином це дозволить скоротити витрати на їх зберігання. Економію витрат можна буде отримати завдяки тому, що при сортуванні сировини по складам на овочі, фрукти та ягоди температурний режим камер зберігання запасів має бути різним, а наразі він становить мінус 21°C для всіх складських приміщень.

Так, наприклад, для овочів температура повинна бути не менше -18°C , а для фруктів та ягід – не менше -21°C . Відповідно до цього витрати на обслуговування складів, а тобто регулювання подачі холоду можна буде зменшити для камер, де

зберігаються овочі. Розподіл обсягів подачі холоду у складські приміщення згідно проведеного сортування дозволить зменшити витрати на утримання камер зберігання сировини та готової продукції.

Відповідно до вищезазначеного пропонуємо здійснити розрахунок та порівняння результатів витрат на обслуговування запасів до їх сортування і після сортування. Здійснити розрахунки нам допоможе таблиця 3.2, яка містить дані собівартості та кількості використаних палето-місць під певний вид сировини.

Таблиця 3.2

**Розрахунки собівартості зберігання виробничих запасів
ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» станом на 2020 рік**

Найменування сировини	Собівартість зберігання 1 палето-місця на добу до сортування сировини, грн.	Собівартість зберігання 1 палето-місця на добу після сортування сировини, грн.	Кількість зайнятих палето-місць, шт.	Тривалість зберігання, дні
Овочі	7,00	6,80	6000,00	365,00
Фрукти і ягоди	7,00	7,00	2000,00	365,00

Джерело: розроблено автором.

Згідно наведених даних у таблиці 3.2 спочатку здійснимо підрахунок витрат на зберігання запасів, які було фактично понесено у 2020 році:

$$(6000,00+2000,00)*7,00*365,00 = 20440,00 \text{ тис. грн.}$$

Тепер здійснимо розрахунок витрат на зберігання, які були б понесені при сортуванні виробничих запасів у 2020 році:

$$(6000,00*6,8*365,00)+(2000,00*7,00*365,00)=20002,00 \text{ тис. грн.}$$

Відтепер можемо порахувати ефективність даного поліпшення:

$$20440,00-20002,00=438,00 \text{ тис. грн.}$$

Згідно здійснених розрахунків можемо побачити, що лише застосувавши сортування виробничих запасів за асортиментним рядом у складах підприємства призвело до зменшення витрат на 438,00 тис. грн.

З наведених розрахунків можемо побачити, що насправді даний захід міг би зменшити витрати підприємства у 2020 році – на 2,14%.

Під час подальшого дослідження, аналізуючи наповненість складських приміщень запасами в певні проміжки часу було виявлено, що значна кількість палето-місць простоюють порожніми і не створюють користі, а лише збільшують витрати. Як виявилось згодом, дана проблема існує досить давно, однак ніяких заходів щодо поліпшення ситуації не здійснюється. Під час дослідження нами було виявлено що у 2020 році 3600 палето-місць протягом 90 днів перебували порожніми, що не є позитивним явищем для підприємства і відповідно знижує ефективність використання складів та потребує оперативного реагування.

Відповідно до цього, відобразивши у таблиці 3.3 дані можливих умов надання логістичних послуг доцільно здійснити розрахунок потенційного недоотриманого прибутку від даного покращення.

Таблиця 3.3

Дані умов надання логістичних послуг щодо зберігання продукції на складах ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» станом на 2020 р.

Логістичні послуги	Одиниця виміру	Ціна, грн. без ПДВ	Кількість вивільнених палето-місць, шт.	Термін простою вільних палето-місць, дні
Зберігання товару вагою до 800 кг при температурі -18°C	палета/до ба	8,00	3600,00	90,00
Вантажно-розвантажувальні роботи	палета	20,00	3600,00	х
Сортування товару за бажанням клієнта	кг	0,3	3600,00	х

Джерело: розраховано автором спільно з економістами підприємства.

Отже, можливий прибуток від надання послуг зі зберігання продукції у складах підприємства становить:

$$3600,00 \cdot 8,00 \cdot 90,00 = 2592,00 \text{ тис. грн.}$$

Тепер розрахуємо потенційний прибуток від здійснення вантажно-розвантажувальних робіт з розрахунку разового розвантаження 3600 палето-місць та їх разового навантаження за 90 днів:

$$3600,00 \cdot 2,00 \cdot 20,00 = 144,00 \text{ тис. грн.}$$

Також здійснимо розрахунок вартості разового сортування товару при його прибутті на склад підприємства, взявши за основу 3600 палето-місць на кожному з яких знаходиться 800 кг товару:

$$3600 \cdot 800 \cdot 0,3 = 864,00 \text{ тис. грн.}$$

Лише тепер можемо підрахувати сумарний дохід від надання послуг зі зберігання сторонньої продукції, додавши вартість зберігання, вантажно-розвантажувальних робіт та сортування продукції:

$$2592,00 + 144,00 + 864,00 = 3600,00 \text{ тис. грн.}$$

Зазначена сума доходу не є остаточною та потребує віднімання витрат. Відтак, собівартість зберігання одно палето-місця на добу у 2020 році становить 7,00 грн., відповідно до чого собівартість зберігання 3600 палето-місць становить:

$$3600,00 \cdot 90,00 \cdot 7,00 = 2268,00 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість навантаження чи розвантаження однієї палети навантажувачем становить у 2020 році 16,00 грн. відповідно до чого витрати на вантажно-розвантажувальні роботи становлять:

$$3600,00 \cdot 2,00 \cdot 16,00 = 115,20 \text{ тис. грн.}$$

Собівартість сортування 1 кг продукції на підприємстві у 2020 році становить 0,25 грн., а тому витрати на сортування сягають:

$$3600,00 \cdot 800,00 \cdot 0,25 = 720,00 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, так як підприємство належить до четвертої групи платників податку, то податок на прибуток тут ми не віднімаємо і можемо тепер розрахувати чистий прибуток, віднявши від доходу всі витрати:

$$3600,00 - 2268,00 - 115,20 - 720,00 = 496,80 \text{ тис. грн.}$$

Після вирахування всіх витрат бачимо, що при наданні послуг із відповідального зберігання сторонньої сировини в період вивільнення наявних місць у 2020 році можна було отримати додатковий дохід в обсязі 496,80 тис. грн., що дозволило б оптимізувати використання складських площ та підвищити ефективність функціонування операційної системи.

Враховуючи наведені розрахунки 2020 року можна із впевненістю сказати, що залучення клієнтів на відповідальне зберігання дозволить розширити коло

партнерів та може сприяти подальшій тісній співпраці з приводу закупівлі і продажу сировинних ресурсів чи готової продукції, а також дозволить оптимізувати витратну і дохідну частину операційної системи за рахунок ефективного використання складських приміщень.

Наступним і, мабуть, найбільш масштабним та доцільним, на думку автора, є впровадження у виробництво енергозберігаючих технологій. Дана ідея виникла у зв'язку із виявленням використання значної кількості електроенергії підприємством та звісно ж у розрахунку на залучення виробничих потужностей до кола соціально відповідальних підприємств, використовуючи альтернативні джерела енергії. У період дослідження нами було побачено, що значна частина території виробничих потужностей є вільною та не використовується наразі підприємством.

Господарські споруди, всередині яких знаходяться потужності підприємства також мають значні площі і якщо бути точнішим, то саме дах даних споруд може приносити додатковий дохід підприємству та з плином декількох років знизити собівартість виробництва за рахунок встановлення сонячних панелей, які вироблятимуть електроенергію в першу чергу для підприємства. За наявності ж невикористаної електроенергії вона спрямовуватиметься на подальший продаж у ДП «Енергоринок».

Отже, для більш точного розуміння варто розпочати із розрахунку кошторису витрат, необхідних для реалізації даної ідеї.

Відтак, для економії наявної вільної площі на території виробничих потужностей та з розрахунку наявності у керівництва підприємства деяких інших планів автором було вирішено здійснювати розрахунок вартості встановлення сонячних панелей на даху господарських споруд. Їх загальна площа становить 10520 м². Відповідно до наявної площі і здійснюватимемо підрахунки (Додаток М).

Згідно додатку Л можемо побачити, що капітальні витрати на реалізацію даної ідеї становлять наразі 2504,19 тис. грн.. Наведена сума капіталовкладень є достатньо значною, тому необхідно більш досконало дослідити орієнтовний час, необхідний на введення в експлуатацію сонячних панелей, очікуваний рівень

прибутковості від впровадження даного задуму та терміни його окупності. Відповідно до цього сформуємо календарний план виконання робіт (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Календарний план виконання проекту запуску роботи сонячних панелей

Етапи	Терміни виконання робіт по місяцям											
	1	2	3	4	5	6						
Укладання договору з підрядником												
Підключення до мережі												
Інженерні дослідження												
Проектування сонячної електростанції												
Закупівля обладнання												
Підготовчі роботи												
Отримання дозволу на виконання будівельних робіт												
Будівельно монтажні роботи												
Підключення до мереж ОЕ												
Оформлення і укладання договору з ДП «Енергоринок»												

Джерело: сформовано автором.

Згідно таблиці 3.4 бачимо, що тривалість виконання проекту за умов відсутності непередбачуваних обставин становитиме близько шести місяців і відповідає періоду, визначеному у програмі вдосконалень.

Наступним етапом необхідно дослідити та спрогнозувати можливий обсяг виробництва електроенергії встановленими сонячними панелями так як у різні пори року вона є різною.

Так, наприклад, максимальна продуктивність сонячних панелей спостерігається у весняний та літній періоди, а мінімальною вона є протягом осіннього та зимового періодів.

Однак, варто відмітити, що холодна сонячна погода насправді є кращою для роботи сонячних панелей. Зимові місяці насправді є кращими для виробництва сонячної енергії, якщо тільки вони не покриті снігом. Як і більшість електроніки, сонячні панелі функціонують більш ефективно в холодних умовах, ніж в гарячих [21].

Відповідно до цього надалі нами буде здійснено розрахунок прогнозного графіку виробництва електроенергії протягом року із врахуванням регіону розташування сонячних панелей, періодом року та рівнем втрат при їх запуску.

Рівень сонячного випромінювання по всій території країни значно відрізняється, а тому і показники продуктивності сонячних електростанцій на певній території будуть різнитися. Наразі є сформована таблиця мінімальної продуктивності однієї сонячної батареї на добу та на місяць, якою ми і скористаємось при здійсненні розрахунків (Додаток Н).

Оскільки виробничі потужності підприємства знаходяться у центральній частині України, де власне і здійснюватиметься запуск проекту, то відповідно і використовуватись будуть дані продуктивності центрального регіону.

Для розрахунку мінімальної продуктивності однієї сонячної панелі згідно проекту на місяць ми скористаємось наступною формулою:

$$\text{Пр}_{\min 1} = \text{Пр}_{\min \phi} * W_{\text{пан.}}, \quad (3.1)$$

де $\text{Пр}_{\min \phi}$ – мінімальна продуктивність однієї сонячної панелі в центральному регіоні, кВт/місяць;

$W_{\text{пан.}}$ – потужність однієї сонячної панелі згідно проекту, кВт.

Розрахувавши згідно наведеної формули даний показник можемо побачити, що найбільшою є продуктивність у період з травня по серпень, а низькою – у період з листопада по січень.

Для підрахування мінімальної продуктивності всієї сонячної електростанції по місяцям використаємо наступну формулу:

$$\text{Пр}_{\min / \text{month}} = N_{\text{пан}} * \text{Пр}_{\min 1} * K_{\text{ефект}}, \quad (3.2)$$

де $N_{\text{пан}}$ – кількість панелей згідно проекту, шт.;

$\text{Пр}_{\min 1}$ – мінімальна продуктивність однієї сонячної панелі на місяць, кВт/місяць;

$K_{\text{ефект}}$ – коефіцієнт ефективності роботи сонячної електростанції протягом року.

Здійснивши розрахунок орієнтовного прогнозу виробництва електроенергії сонячною електростанцією можемо побачити у додатку П, що загальна річна

мінімальна продуктивність сонячної електростанції становитиме орієнтовно 1993385,62 кВт. При цьому найбільш піковим періодом виробництва даного виду енергії будуть такі місяці як травень, червень, липень та серпень. Саме на цей період і припадає основна маса споживання виробництвом електроенергії.

Для наочного порівняння пропонуємо розглянути обсяги споживання електроенергії виробництвом у 2020 році (рис.3.1).

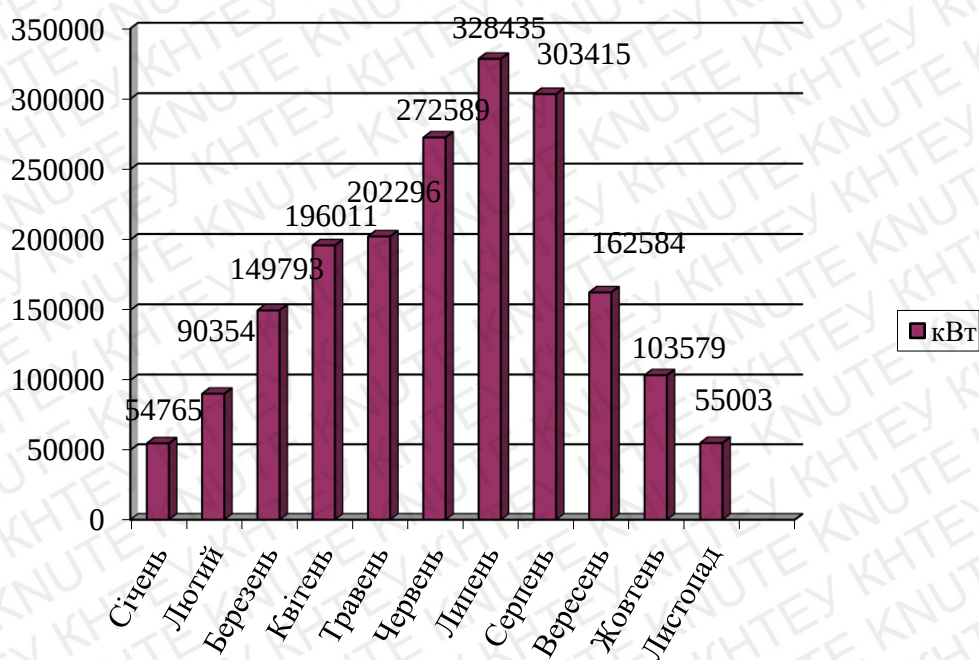


Рис.3.1 – Обсяги споживання електроенергії ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» у 2020 році

Джерело: сформовано автором згідно даних по підприємству.

Із графіку споживання електроенергії можемо побачити, що виробництво сонячної електростанції практично повністю задовольняє потреби підприємства у споживанні електроенергії окрім місяців пікової завантаженості виробничих потужностей підприємства, а саме серпня і липня.

Для порівняння обсягів відхилень потреб підприємства від проектного виробництва електроенергії наведемо порівняльну таблицю (табл.3.5).

Порівнюючи потреби підприємства та можливості сонячної електростанції бачимо, що сонячні панелі можуть повністю забезпечити виробничі потужності

електроенергією протягом дев'яти місяців та надлишок виробленої енергії продавати ДП «Енергоринок», окрім липня, серпня і листопада місяців.

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз рівня задоволення потреб підприємства у електроенергії виробництвом сонячної електростанції, 2020 рік

Місяць	Потреба підприємства у електроенергії, кВт	Можливий обсяг виробництва електроенергії станцією, кВт	Абсолютне відхилення, кВт
Січень	54765,00	59115,83	4350,83
Лютий	90354,00	92273,23	1919,23
Березень	149793,00	161267,97	11474,97
Квітень	196011,00	208087,70	12076,70
Травень	202296,00	284912,00	82616,00
Червень	272589,00	275716,21	3127,21
Липень	328435,00	284912,00	-43523,00
Серпень	303415,00	252647,90	-50767,10
Вересень	162584,00	163895,34	1311,34
Жовтень	103579,00	107511,98	3932,98
Листопад	55003,00	54649,30	-353,7
Разом	1918824,00	1944989,46	26165,46

Джерело: розроблено автором.

Варто відмітити також, що сумарна різниця можливого об'єму виробленої електроенергії та потреби підприємства є додатною і становить 26197,62 кВт, що є позитивним явищем для підприємства.

Здійснюючи подальше обґрунтування доцільності реалізації даного проекту варто порівняти затрати підприємства на електроенергію у грошовому вимірі у 2019 році та проектний розрахунок можливих витрат.

Отже, відповідно до наявних потреб здійснимо розрахунок суми витрачених коштів на спожиту електроенергію за 11 місяців 2020 року шляхом множення спожитого об'єму на ціну 1 кВт електроенергії, визначену енергопостачальною компанією ПрАТ «Кіровоградобленерго» (табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Фактично понесені витрати підприємства за спожиту електроенергію
у 2020 році**

Місяць	Обсяг спожитої електроенергії підприємством, кВт	Ціна 1 кВт електроенергії, грн.	Сума понесених витрат, грн.
Січень	54765,00	2,60	54765,00*2,60=142389,00
Лютий	90354,00	2,60	90354,00*2,60=234920,40
Березень	149793,00	2,60	149793,00*2,60=389461,80
Квітень	196011,00	2,65	196011,00*2,65=519429,15
Травень	202296,00	2,65	202296,00*2,65=536084,40
Червень	272589,00	2,65	272589,00*2,65=722360,85
Липень	328435,00	2,81	328435,00*2,81=922902,35
Серпень	303415,00	2,64	303415,00*2,64=801015,60
Вересень	162584,00	2,45	162584,00*2,45=398330,80
Жовтень	103579,00	2,43	103579,00*2,43=251696,97
Листопад	55003,00	2,43	55003,00*2,43=133657,29
Разом	1918824,00		5052248,61

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства та [39].

Розрахувавши фактичні витрати підприємства за спожиту електроенергію бачимо, що обсяги споживання енергії підприємством є достатньо значними і витрати на них за рік сягають більше 5 млн гривень. Тому, далі здійснимо розрахунок аналогічного року, але за умов наявності встановлених сонячних панелей та використання виготовленої ними енергії у виробництві (табл.3.7).

Здійснивши розрахунки фактично понесених витрат та підрахувавши витрати за умов виробництва і використання електроенергії сонячних панелей бачимо, що за проектного варіанту у 2020 році можна було би заощадити грошові кошти підприємства у сумі 4795,06 тис. грн., оскільки виробництво електроенергії сонячною електростанцією у перший рік своєї роботи може забезпечити підприємство на 95,00% постачанням електроенергії. Це доволі високий показник для першого року функціонування.

Також варто відмітити, що у періоди надлишкового виробництва електроенергії її залишок автоматично продаватиметься ДП «Енергоринок»,

внаслідок чого, наприклад, у 2020 році можна було би отримати дохід у розмірі 589,16 тис. грн., що можна побачити згідно таблиці 3.8.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат за умов використання електроенергії, виробленої сонячною електростанцією у 2020 році

Місяць	Кількість виготовленої електроенергії сонячними панелями, кВт	Сума спожитої електроенергії підприємством, грн.	Сума доходу після продажу надлишкової електроенергії, грн.	Сума витрат на закупівлю електроенергії внаслідок нестачі, грн.
Січень	59115,83	54765,00*2,60=142389,00	4350,83*5,2=22624,32	
Лютий	92273,23	90354,00*2,60=234920,40	1919,23*5,00=9596,15	
Березень	161267,97	149793,00*2,60=389461,80	11474,97*4,98=57145,35	
Квітень	208087,70	196011,00*2,65=519429,15	12076,70*4,81=58088,93	
Травень	284912,00	202296,00*2,65=536084,40	82616,00*4,88=403166,08	
Червень	275716,21	272589,00*2,65=722360,85	3127,21*4,85=15166,97	
Липень	284912,00	284912,00*2,81=800602,72		43523,00*2,81=122299,63
Серпень	252647,90	252647,90*2,64=666990,45		50767,10*2,64=134025,14
Вересень	163895,34	162584,00*2,45=398330,80	1311,34*4,30=5638,76	
Жовтень	107511,98	103579,00*2,43=251696,97	3932,98*4,51=17737,74	
Листопад	54649,30	54649,30*2,43=132797,79		353,7*2,43=859,49
Разом	1944989,46	4795063,98	589164,30	257184,26

Джерело: розраховано на основі даних по підприємству, [39], [33].

Здійснивши оцінку фактичного та проектного варіантів розвитку подій варто розрахувати період окупності даних інвестицій.

Значення простого періоду окупності інвестицій буде здійснено за наступною формулою [13]:

$$PP = \frac{IC}{PN}, \quad (3.3)$$

де IC – величина капітальних вкладень (інвестицій), грн.;

PN – середньорічний прибуток, грн.

$$PP = \frac{2504190,00}{474388,84} = 5,28 \text{ (років)}.$$

Простий термін окупності інвестицій становитиме орієнтовно 5,28 років, що є доволі прийнятним.

Наступним етапом варто визначити облікову ставку доходу проекту [13]:

$$ARR = \frac{AP}{1/2(IC+RV)}, \quad (3.4)$$

де AP – середньорічний обсяг прибутку;

RV – залишкова чи ліквідаційна вартість;

IC – величина капітальних інвестицій.

$$ARR = \frac{474388.84}{1/2(2504190.00 + 0.00)} = 0.38.$$

Згідно даного показника можна побачити, що дохідність проекту становитиме близько 38% не враховуючи майже абсолютне покриття витрат на електроенергію. Наведені показники розраховувались за мінімальними значеннями виробітку, що дає підстави розраховувати на значно більші результати внаслідок реалізації даних заходів.

За результатами проведеного дослідження варто звернути увагу на певний ряд проблем, що виникли та призводять до збільшення витрат операційної системи та підприємства загалом: неповноцінне використання складських приміщень підприємства; хаотичне розміщення запасів у складах зберігання; високий рівень фізичного та морального зносу обладнання; відсутність чіткої програми вдосконалення виробничих потужностей, що призводить до складування значної кількості обладнання, котре не використовується; нагромадження значної кількості продукції, що призводить до імобілізації оборотних коштів підприємства.

Зазначений ряд проблем можна утилізувати за умови впровадження поліпшень. Відповідно до виявлених дефектів у роботі автором було запропоновано сукупність пропозицій, які, на його думку, сприятимуть поліпшенню функціонування операційної системи та підвищенню рівня її

прибутковості. Для поліпшення результатів необхідно здійснити наступні заходи: здійснити сортування сировини згідно асортиментного ряду: овочі, фрукти та ягоди; залучити сировину на відповідальне зберігання на період наявності вільних палето-місць із наданням послуг вантажно-розвантажувальних робіт, сортування і зберігання продукції; реалізувати проект встановлення сонячних панелей на даху виробничих потужностей, що сприятиме зменшенню витрат на закупівлю електроенергії, підвищить рівень незалежності операційної системи від постачальників електроенергії; розширити асортиментний ряд продукції шляхом збільшення різновиду ягід, фруктів та вихід з даними продуктами на закордонний ринок; проведення оцінки основних засобів підприємства; участь у ярмарках, виставах, тендерах; встановлення програмного забезпечення автоматизованого обліку запасів у складських приміщеннях.

Отже, згідно даного дослідження можемо з впевненістю сказати, що управління операційною системою є надзвичайно трудомістким та потребує значну кількість зусиль для забезпечення його злагодженого функціонування. Дуже важливими є на сьогоднішній день уміння керівників вірно спрогнозувати потреби та можливості системи і прийняти саме ті рішення, які позитивно вплинуть на діяльність підприємства та сприятимуть поліпшенню його конкурентоспроможності і фінансової незалежності. Забезпечення злагодженого функціонування можливе лише за наявності здібних управлінців, які аналізуватимуть стан системи, оцінюватимуть і вдосконалюватимуть бізнес-процеси, практичні та теоретичні навички як свої так і персоналу підприємства.

Лише постійне вдосконалення та пошук шляхів оптимізації бізнес процесів дозволять функціонувати операційній системі і підприємству загалом ефективно і сприятимуть досягненню загальних цілей діяльності за умов взаємної комунікації з іншими підсистемами підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система операційного менеджменту є важливою складовою загальної системи управління підприємством. Сама ж операційна система в бізнес-організації виступає головним осередком створення цінності та місцем перетворення ресурсів у готовий продукт.

Важливо відмітити, що на сьогоднішній день управління операційною діяльністю не є ефективним у більшості підприємств, що залежить у переважній більшості від недостатньої обізнаності, нестачі практичних та теоретичних знань керівників системи щодо способів формування та управління операційною системою.

Сучасні умови господарювання, посилення кризової ситуації по всьому світу обумовлює підняття питань щодо раціонального управління основними бізнес-процесами підприємства, мінімізацією їх витрат та підвищенням ефективності їх функціонування. Для прийняття вірних рішень та вдосконалення діяльності як операційної системи так і підприємства загалом, необхідно оперувати основними поняттями сутності та змісту операційного менеджменту.

Відтак, за думкою автора, операційний менеджмент – це цілеспрямована управлінська діяльність з безперервного розвитку та вдосконалення операційних процесів організації відповідно до зміни вподобань клієнтів, раціонального придбання та трансформації ресурсів підприємства з метою отримання готового продукту, що якнайкраще задовольнить потреби споживача і сприятиме отриманню бажаних результатів діяльності.

Аналізуючи сутність даного визначення варто погодитись з цим, що ефективне функціонування операційної системи по суті неможливе без розвитку та вдосконалення так як на сьогоднішній день спостерігається високий рівень технічного прогресу і для того, щоб бути конкурентоспроможним потрібно безперервно досліджувати рівень морального та фізичного стану обладнання підприємства, а також актуальність випуску певного продукту.

Відповідно до цього, задля своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища і виокремлюють структуру операційної системи, яка складається із підсистеми забезпечення, трансформаційного перетворення та планування і контролю. Взаємодія неведених трьох підсистем дозволяє за рахунок спільної діяльності досягати бажаних результатів.

Упродовж тривалих досліджень над операційним менеджментом науковці стали виділяти підходи до формування операційних систем: функціональний, галузевий та організаційний. Кожен із наведених підходів може використовуватись тільки на підприємствах певного виду діяльності. Так, наприклад, сутність функціонально підходу полягає у формуванні операційної системи завдяки чіткому опису та розподілу функцій.

Використання галузевого підходу полягає у формуванні операційної системи відповідно до технологічного процесу підприємства та особливостей його функціонування.

Організаційний підхід до формування операційної системи полягає у тому, що галузеві, функціональні і технічні чинники уже враховані, що відображає його часткову гнучкість.

Однак, варто відмітити, що дані підходи у теперішній час не є актуальними для більшості підприємств так як високий рівень динамічності зовнішнього середовища потребує формування ощадливих та гнучких систем, котрі зможуть адаптуватись відповідно до змін.

Кращою системою операційного менеджменту можна вважати ту, що може врахувати максимальну кількість факторів, які чинять вплив на діяльність операційної системи та оперативно на них відреагувати.

Успішне функціонування операційної системи неможливе також без здійснення безперервного моніторингу, оцінки та аналізу результатів діяльності системи. До основних критеріїв за якими варто здійснювати оцінку можна віднести: прибутковість, екологічність, інноваційність, якість продукції, ринкову позицію, економічність та якість трудового життя. Саме такий повноцінний аналіз

дозволить у подальшому керівництву виявити проблемні місця та оперативно усунути осередки максимальних втрат підприємства.

Тому, у ході написання проведеного дослідження після розгляду теоретично-методологічних засад формування системи операційного менеджменту автором було проаналізовано операційну систему ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС».

Здійснивши оцінку діяльності стану системи операційного менеджменту ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» автором було виявлено, що дана система представлена керівництвом у складі операційного директора, керівника інженерно-технічного підрозділу, управлінця департаменту з якості та завідуючого виробничим підрозділом. Кожен із підрозділів має чітко визначене коло обов'язків та поєднують їх зі спільною комунікацією задля досягнення спільних результатів.

Однак, розрахунок показників фінансового стану обладнання, стану основних та оборотних засобів, продуктивності праці працівників відобразив протилежну ситуацію і було з'ясовано, що існує проблема значного рівня фізичного та морального зносу обладнання, наявність такого, що не використовується у виробництві, також виявлено іммобілізацію значної кількості оборотних коштів у складських приміщеннях і хаотичного розміщення запасів, що призводить до значних витрат операційної системи.

Наявність даних проблем зумовлена переважно недостатнім або ж неповноцінним розрахунком та аналізом чинників негативного впливу на діяльність операційної системи, що призвів до зменшення ефективності функціонування операційної системи. Відповідно, саме задля прийняття обґрунтованих та ефективних рішень необхідно системно здійснювати комплексну оцінку стану операційної системи.

На думку автора, згідно визначеного кола проблем наразі актуальними та доцільними є заходи щодо здійснення сортування складських запасів за видами на овочі, фрукти та ягоди та за рахунок цього оптимізувати витрати на їх утримування. Пріоритетними є заходи щодо залучення сировини на відповідальне зберігання за умов наявності вільних палето-місць із наданням послуг сортування та вантажно-розвантажувальних робіт, а також реалізація масштабного проекту встановлення

сонячної електростанції, що сприятимуть економії витрат операційної системи та отриманню додаткового доходу, а також сприятимуть зростанню рівня незалежності виробництва від постачальників електроенергії та позиціонуванню підприємства як соціально відповідального виробника.

У зв'язку із активним розвитком виробників швидкозаморожених овочів важливо також розширити асортимент пропонованої продукції, наприклад, розширивши пропозицію ягідної продукції. Відтак, на сьогоднішній день значним попитом як на вітчизняному так і закордонному ринках користується швидкозаморожена малина, реалізація котрої може сприяти збільшенню прибутковості підприємства.

Тому, виходячи із результатів дослідження можна сказати, що процес формування та управління операційною системою є надзвичайно трудомістким. Злагоджене його функціонування потребує значної кількості теоретичних знань, практичних вмінь та навичок аналітики, моніторингу, прогнозування, оцінки і аналізу стану операційної системи у керівників, а також уміння своєчасно та вірно виявляти вузькі місця у бізнес-процесах та оперативно їх ліквідувати.

Лише за умов безперервного пошуку кращих методів функціонування та системного вдосконалення і пошуку оптимальних шляхів виконання певних операцій швидше можуть досягатись загальні цілі підприємства.

Тільки взаємна співпраця всіх підрозділів та віддана праця висококваліфікованого персоналу, що відчуває свою значущість в організації в сукупності зможуть підкорити вершини вітчизняного та закордонного ринків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С.І. Операційний менеджмент. Електронний підручник / С.І. Бай, Ю.В. Гайдай, Н.В. Микитенко. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012.
2. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій. ЦУЛ, 2006. 684 с.
3. Білявський В. М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Економічні науки*. № 4 (60). 2013. С. 43-51.
4. Володькіна М. В. Організація управління промисловим підприємством : навч. посіб. / М. В. Володькіна. К. : КНЕУ, 2011. 318, [2] с.
5. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 228 с.
6. Гриненко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Операційний менеджмент» для студентів всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент (8.18010016 – Бізнес-адміністрування) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 130 с.
7. Гриньова В. М. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.
8. Груб`як С. В. Аналіз фінансово-економічного стану промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 268-271.
9. Деордієва В. А., Ільїна А. С. Операційний менеджмент : сутність і роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. 3 с.
10. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко, Г. Т. Завіновська, І. Л. Петрова, В. М. Петюх, О. М. Поплавська, С. О. Цимбалюк, Л. В. Щетініна, Г. В. Осовий, Т.

- Б. Твердушка, А. В. Василик] ; за наук. ред. д-ра екон. наук проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
- 11.Залізняк В. М. Сніг та робота сонячних панелей взимку [Електронний ресурс] / В. М. Залізняк // SmartEco, 2019. URL: <https://smarteco.biz.ua/blog/korysno-znaty/snig-ta-robota-sonyachnyh-panelej-vzymku/>.
 - 12.Исаев Д. Рациональная модель стратегического управления [Текст] // «Финансовая газета», № 25,26 2008.
 - 13.Інвестування : практикум / [Т. В. Майорова, В. І. Максимович, С. В. Урванцева та ін.] ; за наук. ред. Т. В. Майорової. К. : КНЕУ, 2012. 577, [7] с.
 - 14.Капінос Г. І. Операційний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій – К. : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
 - 15.Кирилюк М. О. Експорт заморожених овочів в листопаді 2019 року збільшився на 52% [Електронний ресурс] / М. О. Кирилюк // Аграрне інформаційне агентство, 2019.
URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/eksport-zamorozenih-ovociv-v-listopadi-2019-roku-zbilsivsa-na-52>
 - 16.Коноваленко О. Ю. Скільки енергії віддає одна сонячна батарея [Електронний ресурс] / О. Ю. Коноваленко // Greentechtrade, 2019. URL: <https://greentechtrade.com.ua/ru/skolko-energyy-daet-odna-solnechnaya-batareya/>.
 - 17.Кравченко А. С. Закордонний та вітчизняний досвід розвитку операційного менеджменту. *Менеджмент: імперативи та виклики* : зб. наук. ст. студ. заоч. форми навч. / відп. ред. С. І. Бай. Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т. 2020. – Ч. 1. С. 21 – 26.
 - 18.Курочкин А. С. Операционный менеджмент : Учеб. пособие. К. : МАУП, 2000. 144 с.
 - 19.Лепейко Т.І., Шматько Н.М. Операційний менеджмент: Навчальний посібник для студентів спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій» денної та заочної форм навчання. Освітньо-кваліфікаційний рівень “бакалавр”. Х.: УПА, 2011. 247 с.

- 20.Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент : [конспект лекцій для студ. напряму підготов. «Менеджмент»]. МАУП, 2007. 128 с.
- 21.Макарович В. К., Бідзіля І. І. Продуктивність праці як квінтесенція ефективності трудової діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. № 2 (43). С. 58 – 62.
- 22.Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Полтава, 2018. 224 с.
- 23.Никифорчин М. Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. № 3. С. 88-92.
- 24.Омельяненко Т. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Омельяненко. К. : КНЕУ, 2009. 478, [2] с.
- 25.Омельяненко Т. В. Операційний менеджмент : презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Т. В. Омельяненко, А. В. Осокіна. К. : КНЕУ, 2016. 197 с. (Серія «МВА-studio»).
- 26.Офіційний курс НБУ за 2019 рік. *Національний банк України* : [сайт]. URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/nbu/curr/>.
- 27.Польова Т. В., Рєзнік А. С. Оцінка ефективності використання виробничих запасів як підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. № 2 (8). С. 106 – 112.
- 28.Пономаренко І. В. Експорт плодів, ягід і горіхів у 2019 році [Електронний ресурс] / І. В. Пономаренко // Українська асоціація аграрного експорту, 2020. URL: <http://uaexport.org/2020/04/23/eksport-plodiv-yagid-i-gorihiv-u-2019-rotsi/>.
- 29.Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 16 жовтня 2020 р. № 555-IV // Відомості Верховної Ради України. 2020. № 24.
- 30.Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник / О.Г. Ратушняк. Вінниця : ВНТУ, 2015. 99 с.

- 31.Рогач С.М. Економіка і підприємництво, менеджмент / [С.М. Рогач, Т.А. Гуцул, В.А. Ткачук та ін.]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 714 с.
- 32.Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 223-230.
- 33.Ставки «зеленого тарифу» 2015 – 2025 рр. *Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг* : [сайт]. URL: <http://www.nerc.gov.ua>.
- 34.Сукненко О. К., Осадча А. Г. Проблеми обліку виробничих запасів на підприємствах харчової промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 12 (187). С. 93 – 100.
- 35.Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018.
- 36.Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: Підручник / За ред. Проф. О. Л. Яременка. К.: ВД «Професіонал», 2005. 416 с. Vol. 4. No. 3. Pp. 129-147. URL: www.are-journal.com.
- 37.Ткачова С. С., Іванова Т. П. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Харків, 2009. 44 с.
- 38.Хелліер М., Пятницький В. Експорт заморожених дрібних фруктів до ЄС : практ. посіб. для укр. агробізнесу. *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. 2017. 41 с.
- 39.Ціни для непобутових споживачів універсальної послуги на 2019 рік. *Кіровоградська обласна енергопостачальна компанія* : [сайт]. URL: <https://www.kresc.com.ua/firm-tariffs201904.html>.
- 40.Jacobs F.R., Shankar R., Chase R.B. Operations and Supply Chain Management, 15th Ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2018).

ДОДАТКИ
Додаток А

**Київський національний торговельно-економічний
університет**
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту

**МЕНЕДЖМЕНТ:
ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ**

**Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізацією «Управління бізнесом»**

Частина 1

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
------------	---

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

БЕСПАЛОВ В. Управління комерційною діяльністю на підприємстві.....	6
КАЧАНЮК Я. Методичні підходи до формування товарного асортименту.....	11
КІНДРУК В. Стратегічне планування: сутність та етапи.....	18
КРАВЧЕНКО А. Закордонний та вітчизняний досвід розвитку операційного менеджменту	21
КРЕМІНСЬКА Т. Формування системи управлінського контролю на підприємстві.....	27
КУРАНДА К. Теоретико-методичні основи процесу побудови та управління брендом підприємства.....	32
ОЛІЙНИК К. Діагностика організаційно-управлінської діяльності на підприємстві	37
ПУЛЕНКО М. Аналіз ринку банківських послуг	41
РИБАЛКО Д. Наукові підходи до формування системи управління підприємством.....	49
ТАТАРЕНКО О. Методичні підходи до управління якістю продукції на підприємстві	55
ТУРЦЕВИЧ Н. Особливості ринку керамічної плитки України	63
ХМЕЛЬНИЦЬКА С. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Кайер Україна»	69
ЯКУБІВ Ю. Формування системи маркетинг-менеджменту на підприємстві	74

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

ЖЕЛЕЗНЯК В. Особливості механізму управління діловою репутацією підприємства.....	80
---	----

ЗАКОРДОННИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

КРАВЧЕНКО А., Ім курсу ФЕМІП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті представлено порівняльну характеристику підходів вчених до з'ясування сутності операційного менеджменту, на підставі чого запропоновано авторське визначення. Розкрито досвід закордонних підприємств в управлінні операційною системою та розглянуто основні інструменти, які активно використовуються в операційному менеджменті організації. Розглянуто приклади українських підприємств, яким вдалося успішно перейти досвід закордонних підприємств щодо вдосконалення управління операційною системою.

The article presents a comparative characteristics of the approaches of scientists to clarifying the essence of operational management, on the basis of which the author's definition is proposed. The experience of foreign enterprises in operating system management is revealed and the basic tools that are actively used in the operational management of organizations are considered. Examples of Ukrainian enterprises that have successfully learned the experience of foreign enterprises in improving the management of the operating system are considered.

Постановка проблеми. Сучасний період стрімкого росту і розвитку науки, техніки та технологій обумовлює загострення конкуренції серед виробників. Активне поширення тенденцій ресурсозбереження та оптимізації виробничих процесів на підприємстві спричиняє посилення уваги керівників підприємств та провідних менеджерів до дослідження досвіду зарубіжних підприємств щодо вдосконалення процесів виробництва та можливості їх застосування на власних виробничих потужностях. За сучасних умов динамічності зовнішнього середовища доцільно відзначити, що вагомий вплив на результати діяльності підприємств відіграє рівень розвитку операційного менеджменту підприємства, в площині якого приймаються управлінські рішення щодо особливостей виробництва товару, надання послуг чи виконання робіт, від рівня якості яких і залежить прибутковість підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем операційного менеджменту присвячено багато наукових праць вітчизняних та закордонних дослідників, серед них О. В. Василенко, Р. Б. Чейз, Н. Дж. Еквілайн, Р. Ф. Якобс, В. Д. Лисицин, О. В. Варяниченко, С. І. Бай, Ю. В. Гайдай, Н. В. Микитенко, О. Г. Ратушняк, В. А. Захаров та інші.

Метою статті є порівняння сучасних підходів до визначення сутності операційного менеджменту та дослідження досвіду закордонних та вітчизняних підприємств у розрізі операційного менеджменту.

Завдання та об'єкт. Завдання дослідження полягають у порівнянні визначень операційного менеджменту, сформульованими різними дослідниками, опрацюванні досвіду іноземних підприємств стосовно розвитку системи операційного менеджменту та можливості його застосування на вітчизняних підприємствах. Основним об'єктом дослідження в даній статті є система операційного менеджменту в організації.

Виклад основного матеріалу. В умовах становлення ринкових відносин одним із головних завдань управлінців є підвищення ефективності діяльності підприємства. Обмеженість ресурсів спричиняє пошук нових способів та методів оптимізації їх використання. Інтелектуалізація суспільства сприяє розробці та використанню нових

підходів, методів, концепцій та інструментів управління в організаціях. Одним із основних способів досягнення бажаного результату та забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку є створення або ж вдосконалення операційного менеджменту на підприємстві. Система операційного менеджменту посідає вагомe місце в організації, оскільки саме вона оперує питаннями підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства. Загалом можна сказати, що система операційного менеджменту є однією із основних, адже в її межах приймаються рішення щодо реалізації процесу трансформації сукупності ресурсів підприємства у готовий продукт. Від рівня організованості діяльності даної системи залежить, наприклад, продуктивність праці, рівень витрат, рентабельність та загалом конкурентні позиції організації на ринку. Відтак, спочатку необхідно з'ясувати сутність операційного менеджменту.

Багато дослідників по-різному визначають сутність операційного менеджменту, що можемо побачити у таблиці 1.

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності операційного менеджменту

Визначення поняття	Автор, джерело
Управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування операційної системи організації та на досягнення цілей, поставлених перед нею	Т.В. Омеляненко, А.В. Осокіна [9]
Діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії	Р. Б. Чейз, Н. Дж. Еквілайн, Р. Ф. Якобс [15]
Менеджмент в процесі створення товарів і надання послуг, який здійснюється на рівні окремих операцій, починаючи із забезпечення організації потрібними ресурсами (входами) та впродовж їх трансформації у виходи (готові товари й послуги)	С. І. Бай, Ю. В. Гайдай, Н. В. Микитенко [1]
Система реалізації управлінських рішень щодо розробки, проектування, планування, контролю, забезпечення та організації функціонування виробничих систем підприємства	С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук [12]
Діяльність, пов'язана із перетворенням організацією різних видів ресурсів (входів) у товари та послуги (виходи)	Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько [6]
Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом (операційною діяльністю), яке має на меті підвищення його ефективності і збільшення прибутку	О. Г. Ратушняк [11]

З наведеної вище таблиці можемо побачити, що зазначені визначення описують сутність операційного менеджменту переважно через процеси придбання і перетворення ресурсів підприємства у готовий продукт (С.І.Бай, Ю.В.Гайдай, Н.В.Микитенко; Т.І.Лепейко, Н.М.Шматько).

С.М.Рогач, Т.А.Гуцул, В.А.Ткачук описують сутність операційного менеджменту через сукупність управлінських рішень. Лише Р.Б.Чейз, Н.Дж.Еквілайн, Р.Ф.Якобс згадують про необхідність вдосконалення виробничих систем як складову операційного менеджменту, що, на наш погляд, є досить важливим за сучасних умов.

Відповідно до цього, автор пропонує один із варіантів визначення сутності операційного менеджменту як цілеспрямованої управлінської діяльності з постійного вдосконалення операційних процесів організації, раціонального придбання та використання ресурсів підприємства з метою отримання продукту, що якнайкраще задовольнить потреби споживача і сприятиме отриманню бажаних результатів операційної діяльності.

Відтак, з'ясувавши сутність операційного менеджменту можемо перейти до розгляду досвіду закордонних підприємств в розвитку операційного менеджменту.

Найбільш поширеним та відомим на сьогоднішній день всьому світові є досвід всесвітньо відомої компанії «Toyota». Тут особливу увагу варто звернути на концепцію «Lean Production» («ощадливе виробництво»).

«Ощадливе виробництво» – це комплексна соціально-технічна система, базовими детермінантами якої є скорочення непродуктивних витрат (втрат) і спрямування на постійне вдосконалення; таке виробництво має на меті створення більшої цінності меншими зусиллями [10].

У наш час ощадливе виробництво застосовують майже 100% японських компаній, 72% компаній США, у Великій Британії – 56%, у Бразилії – 55%, у Мексиці – 42%, тоді як в Україні концепцію ощадливого виробництва застосовують всього кілька компаній [7].

Дана концепція, що впроваджувалася в компанії «Toyota», близько 20 років сприяла тому, що компанія зайняла до 30% внутрішнього автомобільного ринку.

«LeanProduction» зосереджує основну свою увагу на уникненні таких видів витрат[3]:

- витрати внаслідок перевиробництва;
- витрати через надлишкові запаси;
- витрати через очікування та простій;
- витрати через надмірну обробку;
- витрати через виконання зайвих переміщень;
- витрати при транспортуванні;
- витрати через нереалізований потенціал працівників;
- витрати через дефекти.

Дуже гарним прикладом вдосконалення підсистеми операційного менеджменту на підприємстві та отриманням кращих кінцевих результатів діяльності є американська компанія «Boeing», яка впровадила концепцію «Lean Production».

«Boeing» використовує у своїй діяльності карти потоку створення цінності. Використання даних карт полягає у проведенні поелементного аналізу операцій, при яких виявляють загальну тривалість виконання певної роботи і зайві інструменти або дії та вилучають їх із процесу.

Застосування даного інструменту дозволило підприємству «Boeing» збільшити практично в чотири рази випуск літаків. Так, наприклад, раніше компанія виготовляла 14 – 15 літаків моделі «Boeing 737», а на сьогоднішній день даний показник сягає 42 літака тієї ж самої моделі. При тому виробничі потужності зменшилися втричі, кількість працівників залишилась незмінною, час монтажу скорочено на 50%, а оборот складських запасів збільшився на 132% [4].

Також дана компанія використовує ще і інструмент Lean+Design Build Roadmap. Цей інструмент дає можливість налагоджувати комунікації між працівниками цеху та проєктувальниками виробів. Необхідність впровадження даного інструменту полягає в мінімізації випадків неможливості реалізувати розроблені ідеї та спрямована на злагоджену взаємодію конструкторів та механіків підприємства.

Доречно згадати й інші американські компанії, що успішно впровадили концепцію «Lean Production», зокрема, «Alcoa», «Pella», «Emerson Electric», «Jacobs Equipment Company».

Серед європейських підприємств, які впровадили концепцію «ощадливого виробництва», відносять «Nuon», «Unior», «Volvo», «Motoman Robotec», «Metso», «IskraAsing».

У Китайській Народній Республіці до застосування «LeanProduction» залучились компанії «Lenovo» та «Suntory».

Досить гарний приклад впровадження концепції «ощадливого виробництва» демонструє Тайванська компанія «Lantech» – виробник комунікаційних продуктів для роботи у виробничих інформаційних системах.

Відтак, основними проблемами «Lantech» були тривала обробка замовлення, невідповідність роботи дистриб'юторів виробництву, складування готових виробів на тривалий термін, а також подальша їх переробка. Використання інструментів «ощадливого виробництва» сприяли скороченню кількості прийнятих замовлень до тієї цифри, яку можна було дійсно виконати. Процес виробництва був розділений на команди, кожна з яких виконувала окреме замовлення за своєю специфікою. Таким чином час виконання замовлення скоротився з 4-20 тижнів до 1-4 тижнів, а потреба у зберіганні готової продукції зникла [2].

Компанія «Fiat Automoveis S.A.» в Бразилії розробила власну програму по роботі з постачальниками під назвою «Competitive Improvement Strategy», яка включає такі напрями як: якість, конкурентоздатність, час виходу на ринок та обслуговування. Дана програма базується на використанні інструментів ощадливості, а саме: «Кайдзен», «Точно в термін» та Total Quality Management. В результаті впровадження даної програми була проведена інвентаризація, скорочено рівень запасів та знижено складські витрати. Використання системи Total Quality Management сприяло створенню гуртків якості, які допомагають використовувати свої набуті знання кожного дня на практиці [14].

Шведська компанія «Volvo», що займається виготовленням важких транспортних засобів на своїх виробничих потужностях використовує власну систему виробництва під назвою «Volvo Production System», яка базується на концепції «Lean Production» [5]. Управління даною системою виробництва здійснюється з використанням таких інструментів ощадливості, як Total Quality Management, «Точно в термін», «Кайдзен», «Канбан», а також за допомогою стандартизації робочих процесів на підприємстві.

Використання даних інструментів сприяло тому, що на сьогоднішній день компанія «Volvo» має чітко налагоджену систему виробництва габаритних транспортних засобів, що дозволяє випускати високоякісні автомобілі і дає змогу компанії посісти друге місце серед основних виробників важких вантажівок.

Поряд з цим, можемо побачити зовсім протилежну ситуацію стосовно розвитку операційного менеджменту на вітчизняних підприємствах. У той час, коли більшість закордонних компаній вже практично освоїли концепцію «Lean Production» і таким чином вдосконалили свою операційну систему, основна маса українських підприємств лише зараз починають відвідувати тренінги та семінари, спрямовані на використання в діяльності підприємств інструментів ощадливості. При цьому лише одиниці компаній наважились впроваджувати дану концепцію у свої виробничі процеси.

Серед українських компаній, які активно використовують інструменти ощадливості, можна виокремити такі: «Меблі-Стиль», «Ескада-М», корпорація «Артеріум», «Гідросила», «Ельворті», «Метінвест», «ЮнівестПрінт», «Агросоюз», «Procter&Gamble» «Леоні Україна», «Чумак», Харцизький і Нижньодніпровський трубопрокатні заводи.

Прикладом може слугувати досвід вітчизняної корпорації «Артеріум», де в результаті впровадження концепції «Lean Production» продуктивність роботи персоналу зросла майже вдвічі завдяки політиці соціальної відповідальності, підвищено ефективність використання наявних потужностей та досягнуто зниження позапланових простоїв, зменшено споживання природного газу на 15% порівняно з попереднім роком [13].

Якщо розглядати таке підприємство, як «Procter&Gamble», що знаходиться у Борисполі, то тут ефективність від завантаження обладнання за рахунок використання концепції «ощадливого виробництва» сягає аж 85%. При цьому даний показник загалом по галузі становить лише 55%. Основним принципом роботи даної організації є «Zero Manufacturing Wasteto Landfill», який полягає у нульовому значенні відходів, які повинні прямувати на звалище. Завод прагне переробляти всі відходи, які має, отримуючи від цього вигоду, наприклад, у вигляді корисної енергії.

ПАТ «СКФ Україна», що знаходиться у м. Луцьк та випускає підшипники вже більше десяти років, використовує концепцію «ощадливого виробництва» в операційній системі. Основні інструменти, які використовує компанія, – це карткова система «Канбан», яка дозволяє вчасно виявляти потребу у матеріалах. За допомогою інструменту «5-S» підприємство здійснює сортування ресурсів та підтримує чистоту і порядок у цехах. Система

«Andon», що використовується в організації, дає можливість вчасно візуалізувати і виявити проблеми, що виникають в певному робочому місці та зупинити робочий процес самим робітником.

Впровадження принципів ощадливості в ПАТ «СКФ Україна» докорінно змінили пріоритети керівництва, де відтепер на першому місці стоять охорона праці, уникнення травматизму, безпека, якість, зниження затрат, сприятлива атмосфера та збереження довкілля [8].

У результаті активного впровадження концепції підприємству вдалося в 2017 році стати компанією № 1 в машинобудівній галузі.

Загалом слід сказати, що українські компанії поступовими кроками прямують до вдосконалення системи операційного менеджменту на підприємстві за рахунок впровадження концепції «Lean Production», однак в порівнянні із закордонними організаціями занадто повільно.

Проблемою такого повільного впровадження концепції ощадливого виробництва українськими підприємствами є, перш за все, застарілість методів управління, а також невизначеність у формуванні соціальних цінностей на підприємствах. Так, наприклад, багато українських організацій на сьогоднішній день використовують застарілі методи і принципи управління та бояться змін, що призводить до старіння компанії, погіршення якості продукції та відповідно зниження її конкурентоспроможності.

Наразі можемо спостерігати недостатню готовність вітчизняних підприємств до вдосконалення операційної системи організації. Така ситуація спричинена переважно небажанням підприємців вкладати кошти у розвиток та вдосконалення компанії, небажанням управлінців розширювати коло своїх знань і впроваджувати їх на практиці.

Однак, попри значні перешкоди, можна додати, що з плином останніх років розвиток операційного менеджменту на підприємствах все ж таки стає все більш помітним. Зростає кількість відкритих конференцій практиків, які готові ділитися досвідом використання інструментів, що сприяли вдосконаленню операційної системи. Також створено консалтингові компанії, які надають послуги з оцінки та розробки системи заходів щодо розвитку операційного менеджменту, підвищення кваліфікаційного рівня працівників компанії.

Висновки та пропозиції. Підсумовуючи результати досліджень, слід зауважити, що операційний менеджмент є однією із головних систем організації, а тому потребує постійного вдосконалення і розвитку, адже від цього залежить якість випущеної продукції підприємства, рівень задоволеності споживачів, конкурентоспроможність підприємства та рівень досягнення кінцевих цілей організації.

За результатами дослідження досвіду розвитку операційного менеджменту на закордонних підприємствах можна сказати, що одним із оптимальних варіантів є впровадження концепції «Lean Production». Отримання бажаних результатів від управління операційною системою з використання концепції ощадливості можливе лише за умови комплексного дослідження всіх наявних процесів в організації, а також ощадливого мислення всього персоналу підприємства від вищого керівництва до робітників включно.

Надзвичайно важливо при використанні досвіду інших підприємств враховувати особливості функціонування організації, вид діяльності, вітчизняні реалії та український менталітет, адже сформована філософія управління закордонних підприємств зорієнтована на дещо інші умови та інший менталітет.

Врахування таких нібито простих, але і в той же час важливих моментів дозволить з часом побачити радикальні зміни як: підвищення продуктивності праці, збільшення прибутковості, зменшення тривалості виробничих циклів, оптимізація запасів, збільшення ефективності використання ресурсів підприємства, зменшення собівартості продукції.

Повне усвідомлення важливості вдосконалення системи операційного менеджменту дозволить вітчизняним підприємствам підвищити рівень розвитку та надасть можливість вільно конкурувати не лише з національними товаровиробниками, а й на міжнародному рівні, а також сприятиме розквіту економіки країни і її визнанню на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Бай С.І. Операційний менеджмент. Електронний підручник / С.І.Бай, Ю.В.Гайдай, Н.В.Микитенко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012.
2. Варяниченко О.В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України / О.В.Варяниченко, П.В.Сгорова, В.Л.Загорудько // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 4 (09). – С. 92-96.
3. Галько Л.Р. Формування клієнтоорієнтованої цінової політики підприємства на засадах ощадливості / Л.Р.Галько // Інфраструктура ринку. – 2017. – № 9. – С. 38-45.
4. Донских Н. Система LEAN в компании Boeing: минимальные затраты, максимальный эффект [Електронний ресурс] / Н.Донских // Управление производством. – 2015. – Режим доступу: <https://docplayer.ru/27252728-Osobennosti-primeneniya-koncepcii-berezhliivo-proizvodstvo-v-kompaniyah-razlichnyh-sfer-deyatelnosti-i-nacionalnostyah-razlichnyh-stranah.html>
5. Захаров В.А. Аналіз сучасного стану операційного менеджменту на закордонних промислових підприємствах. / В.А.Захаров // Молодий вчений. – 2017. – №1(41). – С. 589-593.
6. Лепейко Т.І., Шматько Н.М. Операційний менеджмент: Навчальний посібник для студентів спеціальності 6.030601 «Менеджмент організацій» денної та заочної форм навчання. Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр». – Х.: УППА, 2011. – 247 с.
7. Лисицин В.Д. Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства / В.Д. Лисицин, О.І. Лисенко, Ю.С.Вовк // Вісник НТУУ «КПІ». – 2009. – № 1. – С. 39-61.
8. Манюхіна А. Гендиректор «СКФу України» Володимир Цибульський поділився формулою успіху компанії [Електронний ресурс] / А. Манюхіна // Бізнес.Район. – 2018. – Режим доступу: <https://business.rayon.in.ua/topics/2789-gendirektor-skf-ukrayina-tsubulskii-podilivsia-formuloiu-uspihu-kompaniyi-foto>
9. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент : презентаційний курс [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Т.В.Омеляненко, А.В.Осокіна. – К.: КНЕУ, 2016. – 197 с.
10. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. видання / Т.В. Омеляненко, О.В Щербина, Д.О.Барабась, А.В.Вакуленко; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2009. – 157 с. – (Серія «Інноваційний університет»).
11. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент. Частина 1: навчальний посібник / О.Г.Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2015. – 99 с.
12. Рогач С.М. Економіка і підприємництво, менеджмент / [С.М.Рогач, Т.А.Гуцул, В.А.Ткачук та ін.]. – К.: ЦП «Компринт», 2015. – 714 с.
13. Роль «Ощадливого виробництва» в діяльності підприємства / [В.Д. Лисицин, О.І. Лисенко, Ю.С. Вовк] // Вісник НТУУ «КПІ». – 2009. – № 1. – С. 39-61.
14. Сафронова К.О. Особенности применения концепции «Бережливое производство» в компаниях различных сфер деятельности и национальностях / К.О.Сафронова // Экономика и предпринимательство. – 2012. – №5(28). – С. 431-435.
15. Jacobs F.R., Shankar R., Chase R.B. Operations and Supply Chain Management, 15th Ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2018).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
МИКИТЕНКО Н. В.

Додаток Б

Таблиця Б.1.2

**Критерії оцінювання результативності операційної діяльності
підприємства**

Критерій	Зміст критерію	Методика визначення результативності	Показники, які характеризують результативність
Прибутковість	Максимізація обсягу створеної в процесі виробничо-господарської діяльності доданої вартості	Різниця між отриманими фінансовими результатами господарської діяльності та вартістю спожитих ресурсів	Прибуток від операційної діяльності
			Прибуток від звичайної діяльності
			Прибуток до оподаткування
			Чистий прибуток
			Темпи росту ринкової вартості активів підприємства
Економічність	Мінімізація обсягів споживання ресурсів у процесі утворення нової вартості (товарів, послуг)	Різниця між обсягами ресурсів за альтернативними варіантами утворення нової вартості (плановими і фактичними або нормативними витратами; у минулому та в майбутньому періоді)	Обсяги витрат виробничих ресурсів (за видами)
			Економія відносних витрат виробничих ресурсів (за видами ресурсів) на виробництво товарів та послуг (за видами)
			Ресурсоемність операційної діяльності (за видами виробничих ресурсів)
Якість продукції	Максимізація корисного ефекту (низки ефектів) у споживача від використання створених для цього підприємством об'єктів нової вартості (товарів, послуг)	Співвідношення між параметрами продукції або послуг (економічними, естетичними, технічними та ін.) і відповідними характеристиками споживчих вимог покупців	Економічні (цінові, ефект у споживача), технічні та конструктивні, ергономічні й естетичні параметри продукції
			Нормативно-патентна чистота продукції або послуг
			Обсяги витрат на перевірку та контроль якості продукції
			Обсяги витрат, пов'язаних з усуненням браку
			Глибина, насиченість, широта товарного асортименту
Ринкова позиція	Мінімізація витрат на маркетинг і збут товарів і послуг	Різниця між обсягами витрат на просування і збут товарів і послуг підприємства відносно до аналогічних витрат інших учасників ринку	Частка ринку збуту, що належить товарам і послугам підприємства
			Обсяги витрат підприємства на маркетинг і збут товарів
			Капіталоемність ринкових операцій

Закінчення таблиці Б.1.2

Інноваційність	Максимізація ефекту від впровадження різного роду інновацій (нововведень)	Різниця між отриманими фінансовими результатами від упровадження інновацій та відповідними показниками діяльності підприємства з використанням традиційних підходів та технологій роботи	Обсяги витрат на розроблення та впровадження інновацій
			Обсяги отриманого економічного ефекту від інновацій
			Кількість реалізованих інноваційних заходів
			Кількість працівників та обсяги витрат на оплату праці персоналу, задіяного у реалізації інноваційних заходів
Продуктивність	Максимізація обсягу створення нової вартості (за умови обмеженості використовуваної ресурсної бази)	Різниця між обсягами виготовлення нової вартості альтернативними варіантами споживання обмежених (за кількісними, якісними та структурними параметрами) виробничих ресурсів	Обсяги виробництва та реалізації продукції (послуг)
			Темпи росту обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг)
			Ритмічність випуску продукції (надання послуг)
			Показники виконання планів випуску (за асортиментом, обсягом) продукції та послуг
			Рівень використання виробничої потужності
Екологічність	Мінімізація антропогенного впливу діяльності підприємства на стан навколишнього природного середовища	Загальні обсяги непродуктивних витрат підприємства пов'язаних зі знешкодженням екодеструктивних наслідків господарської діяльності, взяті у порівнянні до певних фінансових параметрів діяльності підприємства	Обсяги витрат на відшкодування екодеструктивних наслідків господарської діяльності (штрафи, санкції, додатковий контроль та ін.)
			Обсяги утворення екологічно-небезпечних відходів
			Обсяги витрат (інвестиційних і поточних) на зберігання, утилізацію та знешкодження екологічно-небезпечних відходів
Якість трудового життя	Максимізація корисного ефекту працівників від участі у господарській діяльності підприємства	Співвідношення між параметрами фактично створених умов праці персоналу та відповідними характеристиками вимог працівників (нормативними, за вимогами колективної угоди та ін.)	Обсяги витрат на оплату праці персоналу
			Обсяги витрат на преміювання та стимулювання персоналу
			Продуктивність праці персоналу
			Фонд робочого часу, використаного персоналом
			Середня заробітна плата персоналу
			Плинність кадрів

Джерело: [7].

Додаток В

Таблиця В.2.1

Номенклатура та асортимент продукції
ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» станом на 2020 року

Номенклатура	Асортимент	Од. виміру (в нат. виразі)
Овочі швидкозаморожені	1.1.Горошок зелений	кг
	1.2.Квасоля стручкова	кг
	1.3.Капуста броколі	кг
	1.4.Баклажани (кільце)	кг
	1.5.Баклажани (кубик)	кг
	1.6.Кабачки (кубик)	кг
Фрукти швидкозаморожені	2.1.Вишня без кісточки	кг
	2.2.Вишня з кісточкою	кг
	2.3.Яблука	кг
Ягоди швидкозаморожені	3.1.Полуниця	кг
	3.2.Смородина чорна	кг
	3.3.Горобина чорноплідна	кг
Плодово-овочеві суміші швидкозаморожені	4.1. «Мексиканська»	кг
	4.2. «Весняна»	кг
	4.3. «Суп овочевий з грибами»	кг
	4.4. «Соте»	кг
	4.5. «Овочі для яєчні»	кг
	4.6. «Перці солодкі»	кг
	4.7. «Овочі для гриля»	кг
	4.8. «Овочі для омлету»	кг
	4.9. «Овочевий букет»	кг
	4.10. «Преміум»	кг
	4.11. «Мозаїка»	кг
	4.12. «Лечо»	кг
	4.13. «По-італійськи»	кг
	4.14. «Овочі з шампіньйонами»	кг
	4.15. «Імперська»	кг
Фруктово-ягідні суміші швидкозаморожені	5.1. «Компотна»	кг
	5.2. «Фруктове асорті»	кг

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Додаток Г

Таблиця Г.2.1

**Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА
ПЛЮС» за період 2017-2019 рр.**

Найменування продукції	Питома вага, %			Абсолютне відхилення, %		
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018р. від 2017р.	2019р. від 2018р.	2019р. від 2017р.
Овочі швидкозаморожені:	46,05	41,26	37,00	-4,79	-4,26	-9,05
з них:						
• горошок зелений	23,47	21,54	19,35	-1,93	-2,19	-4,12
• квасоля стручкова	18,55	16,56	14,20	-1,99	-2,36	-4,35
• інша овочева продукція	4,03	3,16	3,45	-0,87	0,29	-0,58
Плодоовочеві суміші швидкозаморожені:	25,13	28,68	35,00	3,55	6,32	9,87
з них:						
• «Мексиканська»	8,73	7,34	5,44	-1,39	-1,90	-3,29
• «Весняна»	3,15	7,26	8,13	4,11	0,87	4,98
• «Овочі для яєчні»	2,27	3,33	4,55	1,06	1,22	2,28
• «Овочевий букет»	6,34	5,96	6,03	-0,38	0,07	-0,31
• «Овочі з шампіньйонами»	1,96	2,45	4,05	0,49	1,6	2,09
• інші	2,68	2,34	6,8	-0,34	4,46	4,12
Фрукти швидкозаморожені:	15,89	14,63	10,00	-1,26	-4,63	-5,89
з них:						
• яблука	8,96	9,85	9,34	0,89	-0,51	0,38
• алича	4,13	1,44	0,27	-2,69	-1,17	-3,86
• абрикос	2,80	3,34	0,39	0,54	-2,95	-2,41
Ягоди швидкозаморожені:	9,18	8,44	5,00	-0,74	-3,44	-4,18
з них:						
• полуниця	3,96	4,07	4,25	0,11	0,18	0,29
• малина	4,22	2,43	0,00	-1,79	-2,43	-4,22
• горобина	1,00	1,94	0,75	0,94	-1,19	-0,25
Фруктово-ягідні суміші швидкозаморожені:	2,54	6,99	13,00	4,45	6,01	10,46
з них:						
• «Компотна»	2,54	3,09	3,44	0,55	0,35	0,90
• «Фруктове асорті»	0,00	3,90	9,56	3,90	5,66	9,56
Разом:	100,00	100,00	100,00	x	x	x

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству.

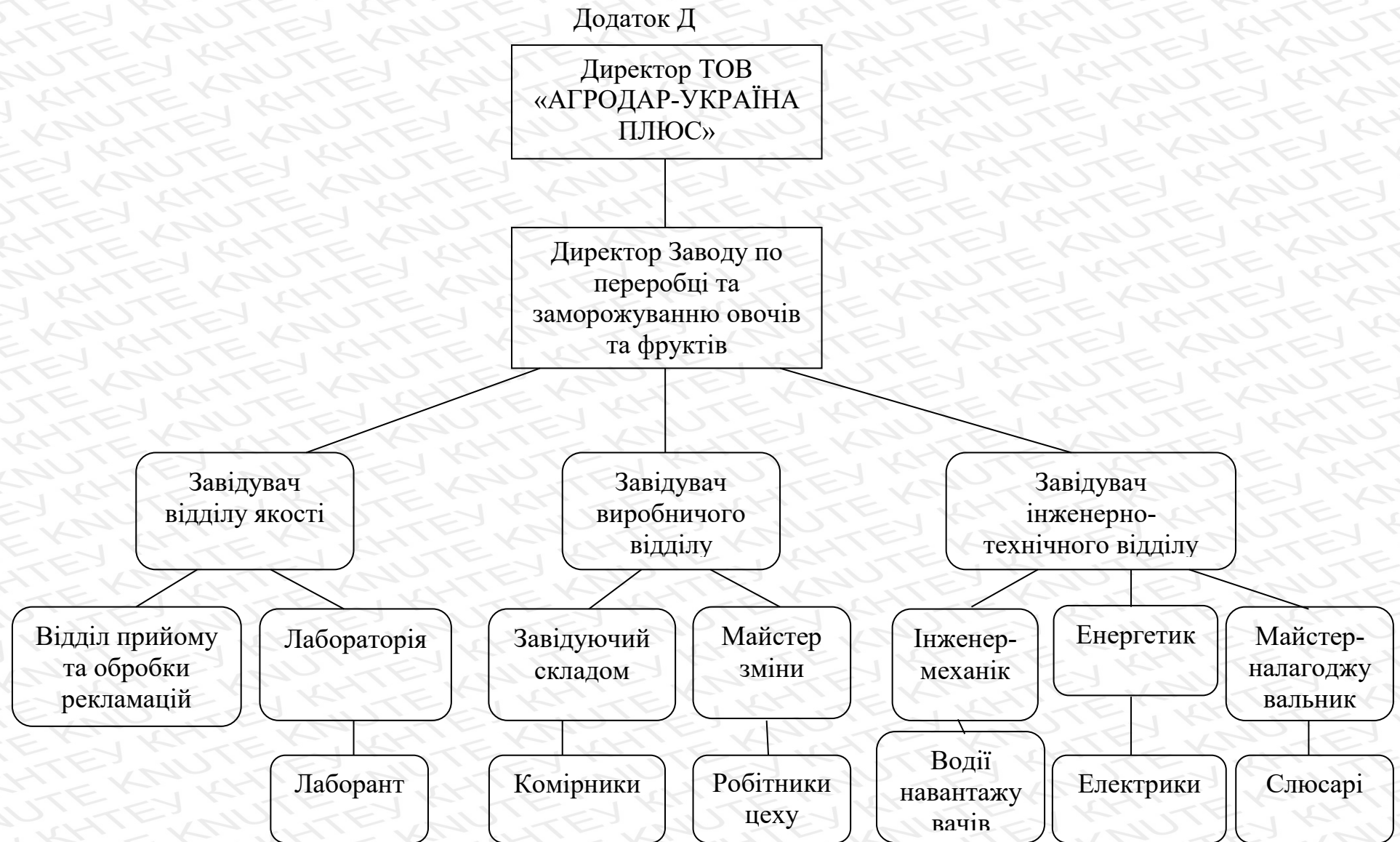


Рисунок Д.2.1 – Організаційна структура ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС»

Додаток Е

Таблиця Е.2.2

**Динаміка показників фінансово-економічного стану
ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС», 2017 – 2019 рр.**

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>			<i>Абсолютне відхилення</i>		
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2018р. від 2017р.</i>	<i>2019р. від 2018р.</i>	<i>2019р. від 2017р.</i>
Показники ліквідності підприємства						
Коефіцієнт загальної платоспроможності підприємства	4,02	5,75	2,89	1,73	-2,86	-1,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,19	0,04	0,18	-0,15	0,03
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,73	0,76	0,77	0,03	0,01	0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,84	0,89	0,77	0,05	-0,12	-0,07
Коефіцієнт фінансування	0,36	0,31	0,30	-0,05	-0,01	-0,06
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,75	0,83	0,65	0,08	-0,18	-0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,67	0,69	0,57	0,02	-0,12	-0,1
Показники ділової активності підприємства						
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,46	0,56	0,49	0,1	-0,07	0,03
Коефіцієнт оборотності активів	0,65	0,36	0,32	-0,29	-0,04	-0,33
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,84	5,36	1,79	1,53	-3,57	-2,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,34	5,01	4,56	0,67	-0,45	0,22
Показники рентабельності підприємства						
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, %	21,19	35,53	18,87	14,34	-16,66	-2,32
Рентабельність активів, %	3,53	6,79	3,32	3,26	-3,47	-0,21
Рентабельність власного капіталу, %	4,48	9,08	4,35	4,6	-4,73	-0,13

Джерело: розроблено автором на основі даних фінансової звітності по підприємству.

Додаток Ж

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство
Товариство з обмеженою відповідальністю "АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС"

Територія **КІРОВОГРАДСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю**

Вид економічної діяльності **Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур**

Середня кількість працівників, осіб **180**

Одиниця виміру: **тис. грн. з одним десятковим знаком**

Адреса, телефон **ВУЛ. ТАРАСА КАРПІ, буд. 84, КІМ. 414, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25006**

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2018	01	01
33423315		
3510100000		
240		
01.11		

0522226548

1.Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД	
		На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 513,0	24 546,2
Основні засоби	1010	51 925,1	89 262,5
первісна вартість	1011	82 689,0	132 919,4
знос	1012	(30 763,9)	(43 656,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	3 479,6	4 384,8
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	64 917,7	118 193,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	76 832,1	68 828,3
у тому числі готова продукція	1103	29 627,0	29 082,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24 175,0	23 505,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	795,3	170,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	118 757,2	135 168,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	81,5	798,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	220 641,1	228 470,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	285 558,8	346 663,9

Продовження дод. Ж

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	359,8	359,8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	242 787,1	253 930,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	243 146,9	254 289,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	7 681,5	35 510,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	14 996,3	24 202,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 643,0	8 453,5
розрахунками з бюджетом	1620	135,8	637,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	268,9	501,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	14 686,4	23 069,5
Усього за розділом III	1695	34 730,4	56 864,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	285 558,8	346 663,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2017

Стаття		Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	103 390,7	88 888,8
Інші операційні доходи	2120	3 096,1	68,6
Інші доходи	2240	2 851,9	32,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	109 338,7	88 989,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(52 597,7)	(41 851,4)
Інші операційні витрати	2180	(35 190,3)	(10 090,2)
Інші витрати	2270	(10 407,7)	(2 326,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(98 195,7)	(54 268,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	11 143,0	34 721,6
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	11 143,0	34 721,6

ЕЦП Гончаренко
С. О.

Керівник

Гончаренко Світлана Олександрівна
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)



Додаток 3

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС"	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРПОУ	2019 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	33423315
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння однієї культур	за КОПФГ	3510100000
Середня кількість працівників, осіб	160	за КВЕД	240
Одиниця виміру	тис. грн. з одним десятковим знаком		01,11
Адреса, телефон	ВУЛ. ТАРАСА КАРПІ, буд. 84, КІМ. 414, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25006		0522226548

1. Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24 546,2	38 009,1
Основні засоби	1010	89 262,5	91 092,4
первісна вартість	1011	132 919,4	158 601,1
знос	1012	(43 656,9)	(67 508,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	4 384,8	4 384,8
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	118 193,5	133 486,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	62 772,7	64 370,7
у тому числі готова продукція	1103	23 026,7	30 185,0
Поточні біологічні активи	1110	-	592,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	23 505,3	28 249,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	170,1	269,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	135 168,4	114 392,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	798,3	16 336,8
Витрати майбутніх періодів	1170	6 055,6	8 438,1
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	228 470,4	232 649,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	346 663,9	366 136,1

Продовження дод. 3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	359,8	359,8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	253 930,1	278 130,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	254 289,9	278 490,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	35 510,0	47 184,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	24 202,7	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8 453,5	12 235,7
розрахунками з бюджетом	1620	637,2	2 015,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	501,1	336,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 069,5	25 874,4
Усього за розділом III	1695	56 864,0	40 461,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	346 663,9	366 136,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м За звітний період	Код за ДКУД 1801007 За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	129 670,0	103 390,7
Інші операційні доходи	2120	6 642,1	3 096,1
Інші доходи	2240	12,3	2 851,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	136 324,4	109 338,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(68 116,2)	(52 597,7)
Інші операційні витрати	2180	(36 259,1)	(35 190,3)
Інші витрати	2270	(7 748,6)	(10 407,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(112 123,9)	(98 195,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	24 200,5	11 143,0
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	24 200,5	11 143,0

ЕП Гончаренко
Світлана
Олександрівна

Гончаренко Світлана Олександрівна

(ініціали, прізвище)

право одного підпису

(ініціали, прізвище)

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)



Додаток И

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС"	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Територія	КИРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРПОУ	33423315		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	3510100000		
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	157	за КВЕД	01.11		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	ВУЛ. ТАРАСА КАРПІ, буд. 84, КІМ. 414, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КИРОВОГРАДСЬКА обл., 25006				0522226548

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	38 009,1	1 148,9
Основні засоби :	1010	91 092,4	118 719,8
первісна вартість	1011	158 601,1	209 577,2
знос	1012	(67 508,7)	(90 857,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	4 384,8	4 384,8
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	133 486,3	124 253,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	64 370,7	95 586,2
у тому числі готова продукція	1103	30 185,0	43 940,6
Поточні біологічні активи	1110	592,5	592,5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28 249,2	23 807,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	269,9	17,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	114 392,6	129 733,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	16 336,8	3 526,5
Витрати майбутніх періодів	1170	8 438,1	1 276,8
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	232 649,8	254 539,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	366 136,1	378 793,1

Продовження дод. И

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	359,8	359,8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	278 130,6	290 495,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	278 490,4	290 855,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	47 184,3	33 702,1
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	5 380,0
товари, роботи, послуги	1615	12 235,7	29 358,8
розрахунками з бюджетом	1620	2 015,3	984,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	182,6
розрахунками з оплати праці	1630	336,0	980,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	25 874,4	17 350,3
Усього за розділом III	1695	87 645,7	87 937,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	366 136,1	378 793,1

2. Звіт про фінансові результати
за **Рік 2019** р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	118 664,7	129 670,0
Інші операційні доходи	2120	13 265,5	6 642,1
Інші доходи	2240	1 012,9	12,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	132 943,1	136 324,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(65 572,2)	(68 116,2)
Інші операційні витрати	2180	(47 354,1)	(36 259,1)
Інші витрати	2270	(7 641,4)	(7 748,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(120 567,7)	(112 123,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	12 375,4	24 200,5
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	12 375,4	24 200,5

ЕП Гончаренко
Світлана
Олександрівна

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)



Гончаренко Світлана Олександрівна

право одного підпису

(ініціали, прізвище)

Додаток К

Таблиця К.2.2

**Динаміка показників продуктивності праці
ТОВ «АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» за 2017 – 2019 рр.**

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>			<i>Абсолютне відхилення</i>		
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2018р. від 2017р.</i>	<i>2019р. від 2018р.</i>	<i>2019р. від 2017р.</i>
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	180,0	160,0	157,0	-20,0	-3,0	-23,0
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	127,0	105,0	92,0	-22,0	-13,0	-35,0
Загальна кількість відпрацьованих робітниками людино-днів, тис. людино-днів	25,02	20,9	18,22	-4,12	-2,68	-6,8
Середня тривалість робочого дня, год.	10,58	10,59	10,57	0,01	-0,02	-0,01
Кількість відпрацьованих робітниками людино-годин, тис. людино-годин	264,7	221,28	192,54	-43,42	-28,73	-72,16
Середньорічний виробіток продукції на одного працівника, тис. грн.	574,39	810,44	755,83	236,04	-54,61	181,43
Середньорічний виробіток продукції одним робітником, тис. грн.	814,1	1234,95	1289,83	420,85	54,88	475,73
Середньоденний виробіток продукції одним робітником, грн.	4132,49	6205,79	6514,31	2073,3	308,52	2381,82
Середньогодинний виробіток продукції одним робітником, грн.	390,59	586,0	616,3	195,41	30,3	225,71
Продуктивність праці, грн.	81,41	98,47	112,38	17,06	13,91	30,97

Джерело: розроблено автором на основі даних по підприємству.

Додаток Л

Таблиця Л.3.1

**Програма вдосконалення системи операційного менеджменту ТОВ
«АГРОДАР-УКРАЇНА ПЛЮС» на перше півріччя 2021 року**

Найменування заходу з поліпшення	Залучені працівники	Результат впровадження
Здійснення сортування виробничих запасів та готової продукції за асортиментним рядом	Водії автотранспорту, комірники	Зменшення витрат операційної системи на обслуговування складських приміщень
Залучення сировини на відповідальне зберігання	Завідуючий виробництвом	Збільшення доходів підприємства
Надання послуг сортування та вантажно-розвантажувальних робіт для клієнтів, сировина котрих знаходиться на відповідальному зберіганні	Комірники складу, водії автотранспорту, вантажники	Підвищення прибутковості операційної системи
Впровадження енергозберігаючих технологій	Інженерно-технічний відділ	Зменшення фінансових витрат на закупівлю електроенергії, додатковий дохід в результаті продажу надлишкової електроенергії, зниження рівня залежності підприємства від постачальника електроенергії
Проведення оцінки основних засобів підприємства та їх поділ на такі, що потребують модернізації, ті, що не використовуються, морально та фізично застарілі і придатні до використання	Інженерно-технічний відділ	Звільнення місця, оптимізація складу основних засобів, вивільнення коштів, що простояють у вигляді обладнання та не використовуються, підвищення ефективності операційної системи
Встановлення програмного забезпечення автоматизованого обліку запасів у складських приміщеннях	Програмісти	Оптимізація часу на пошук необхідної сировини, полегшений контроль за рівнем завантаженості складських приміщень
Розширення асортименту продукції	Департамент з якості	Збільшення прибутків підприємства, розширення можливості вибору для споживачів
Участь у ярмарках, виставах, тендерах	Керівництво підприємства	Збільшення обсягів продажу, зменшення тривалості повного обороту запасів, підвищення рівня завантаженості обладнання

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Додаток М

Таблиця М.3.2

**Кошторис капітальних витрат на закупівлю та введення в експлуатацію
сонячних панелей**

Назва	Потреба	Ціна, грн.	Сума, грн.
Передпроектні роботи		406203,00	406203,00
Фотогальванічні модулі DH Solar (потужністю 330 Ват), шт.	5260,00	116,00	5260,00*116,00=610160,00
Інвертори SUN2000=36KTL, шт.	42,00	3060,00	42,00*3060,00=128520,00
Кабелі постійного струму, м	15000,00	37,12	15000,00*37,12=556800,00
Кабельні роз'єми, шт.	1000,00	56,24	1000,00*56,24=56240,00
Мережа передачі даних, блискавкозахист, заземлення, шт.	42,00	413,29	42,00*413,29=17359,00
Металоконструкції та система кріплення модулів	x	x	156222,00
Розробка проектної документації та експертиза проекту (проектування АСКОЕ)	x	x	27773,00
Лічильники з вбудованим модулем	5,00	22496,96	5,00*22496,96=112485,00
Сервер АСКОЕ з програмним продуктом	1	56242,00	1,00*56242,00=56242,00
Монтажні, електромонтажні, пусконаладжувальні роботи, програмування ФЕС:	x	x	222186,00
• монтаж дахових кріплень • прокладання кабелів струму • монтаж сонячних панелей • монтаж інверторів • монтаж системи заземлення • програмування інверторів і налагодження системи моніторингу			35000,00 11500,00 58965,00 89221,00 15500,00 12000,00
Технічний супровід (введення промислової експлуатації АСКОЕ, метрологічна атестація та реєстрація АСКОЕ в ДП «Енергоринок»)	1	56000,00	1,00*56000,00=56000,00
Доставка матеріалів та обладнання у місце призначення	x	x	18000,00
Юридичний супровід	x	x	22000,00
Виконання Технічних Умов по приєднанню та введенню в експлуатацію сонячних панелей	x	x	15000,00
Оформлення та узгодження технічних додатків з Дніпровською ЕС, ПрАТ «КОЕ» та ДП «Енергоринок» (перед початком продажу енергії), укладення договору купівлі-продажу з ДП «Енергоринок»	x	x	43000,00
Разом	x	x	2504190,00

Джерело: розраховано автором.

Додаток Н

Таблиця Н.3.2

**Величина опромінення сонячним світлом по регіонам та періодам року,
кВт*год**

Місяць	Північний та західний регіон		Центральний регіон		Південний та східний регіони	
	доба	місяць	доба	місяць	доба	місяць
Січень	0,99	30,69	1,10	34,10	1,21	37,51
Лютий	1,71	47,88	1,90	53,20	2,09	64,79
Березень	2,70	83,70	3,00	93,00	3,30	102,30
Квітень	3,60	108,00	4,00	120,00	4,40	136,40
Травень	4,77	147,87	5,30	164,30	5,83	180,73
Червень	4,77	143,10	5,30	159,00	5,83	180,73
Липень	4,77	147,87	5,30	164,30	5,83	180,73
Серпень	4,23	131,13	4,70	145,70	5,17	160,27
Вересень	2,84	85,05	3,15	94,50	3,47	107,57
Жовтень	1,80	55,80	2,00	62,00	2,20	68,20
Листопад	0,95	28,35	1,05	31,50	1,16	35,96
Грудень	0,81	25,11	0,90	27,90	0,99	30,69
Рік	х	1034,55	х	1149,50	х	1285,88

Джерело: [16].

Додаток П

Таблиця 3.5

**Розрахунок прогнозованого мінімального виробництва електроенергії
сонячною електростанцією у 2020 році**

Місяць	Мінімальна продуктивність 1 сонячної батареї в центральному регіоні, кВт/місяць, [22]	Потужність 1 сонячної панелі згідно проекту, кВт	Мінімальна продуктивність 1 сонячної панелі згідно проекту, кВт/місяць	Кількість сонячних панелей згідно проекту, шт.	Мінімальна продуктивність сонячної електростанції, кВт*год/місяць
Січень	34,10	0,33	$34,1 \cdot 0,33 = 11,25$	5260,00	$5260,00 \cdot 11,25 \cdot 0,999 = 59115,83$
Лютий	53,20	0,33	$53,20 \cdot 0,33 = 17,56$	5260,00	$5260,00 \cdot 17,56 \cdot 0,999 = 92273,23$
Березень	93,00	0,33	$93,00 \cdot 0,33 = 30,69$	5260,00	$5260,00 \cdot 30,69 \cdot 0,999 = 161267,97$
Квітень	120,00	0,33	$120,00 \cdot 0,33 = 39,60$	5260,00	$5260,00 \cdot 39,60 \cdot 0,999 = 208087,70$
Травень	164,30	0,33	$164,30 \cdot 0,33 = 54,22$	5260,00	$5260,00 \cdot 54,22 \cdot 0,999 = 284912,00$
Червень	159,00	0,33	$159,00 \cdot 0,33 = 52,47$	5260,00	$5260,00 \cdot 52,47 \cdot 0,999 = 275716,21$
Липень	164,30	0,33	$164,30 \cdot 0,33 = 54,22$	5260,00	$5260,00 \cdot 54,22 \cdot 0,999 = 284912,00$
Серпень	145,70	0,33	$145,70 \cdot 0,33 = 48,08$	5260,00	$5260,00 \cdot 48,08 \cdot 0,999 = 252647,90$
Вересень	94,50	0,33	$94,50 \cdot 0,33 = 31,19$	5260,00	$5260,00 \cdot 31,19 \cdot 0,999 = 163895,34$
Жовтень	62,00	0,33	$62,00 \cdot 0,33 = 20,46$	5260,00	$5260,00 \cdot 20,46 \cdot 0,999 = 107511,98$
Листопад	31,50	0,33	$31,50 \cdot 0,33 = 10,40$	5260,00	$5260,00 \cdot 10,40 \cdot 0,999 = 54649,30$
Разом	1121,60	0,33	370,14	5260,00	1944989,46

Джерело: розраховано автором.