**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Оцінювання результативності операційної діяльності підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»)

Студента 4 курсу 20 групи
Спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент персоналу»
першого (бакалаврського)
рівня _____ Губіна Максима Олександрович

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Хмурова Вікторія Валентинівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент _____ Підкамінний Ігор Миколайович

**Київ 2023**

**РЕФЕРАТ**

випускної кваліфікаційної роботи на тему:

**«Оцінювання результативності операційної діяльності»**

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Робота містить 30 сторінок тексту, в т.ч. 7 таблиць та 3 рисунків, список літератури складається з 30 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

**Мета дослідження** – обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання результативності операційної діяльності на підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети було визначено перелік таких *завдань:*

- розглянуто категорійний апарат економічної категорії «операційна діяльність»;
- проаналізовано операційну діяльність на ТОВ «Епіцентр»;
- оцінено результативність операційної діяльності на ТОВ «Епіцентр»;
- розроблено заходи з підвищення ефективності операційної діяльності;
- проаналізовано результативність запропонованих заходів.

**Предметом дослідження** виступають теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти результативності операційної діяльності.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління результативністю операційної діяльності на підприємстві.

Одержані результати можуть бути впроваджені в практику управління персоналом досліджуваного нами підприємства на найближчу перспективу.

*Роки виконання роботи – 2022 – 2023 р.*

*Рік захисту роботи – 2023 р.*

**Державний торговельно-економічний університет**

Факультет_економіки, менеджменту та психології_
Кафедра _менеджменту
Освітній ступінь__бакалавр_
Спеціальність __073 «Менеджмент»
Освітня програма __«Управління бізнесом»

**Затверджую**

Зав. кафедри

_____

_____

«____» _____20___ р.

**Завдання**
**на випускну кваліфікаційну роботу студенту**

_____Губіну Максиму Олександровичу_____

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
Оцінювання результативності операційної діяльності (за матеріалами ТОВ «ЕПІЦЕНТР»)

Затверджена наказом ректора від «___» _____ №_____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи
*Мета роботи* обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання результативності операційної діяльності на підприємстві.

*Об'єкт дослідження* процес управління результативністю операційної діяльності на підприємстві.

*Предмет дослідження* теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти результативності операційної діяльності.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант (прізвище, ініціали) | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | Завдання видано | Завдання виконано |
| 1 | | | |
| | | | |
| | | | |

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

1. Категорійний апарат економічної категорії «операційна діяльність»

2. Діагностика операційна діяльність ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

2.1. Аналіз операційної діяльності

2.2. Оцінка результативності операційної діяльності

3. Напрями вдосконалення результативності операційна діяльність ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

3.1. Розробка заходів з підвищення ефективності операційної діяльності

3.2. Оцінка результативності запропонованих заходів

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

| № з/п | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | |
|---|---|---|---|
| | | за планом | фактично |
| 1. | Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та **Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра** | до 12.09.22 р. | Гаранти освітніх програм (ОП), студенти |
| 2. | Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР) | до 16.10.22 р. | Гаранти ОП, наукові керівники, студенти |
| 3. | Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання | до 14.11.22 р. | Гаранти ОП, наукові керівники, студенти |
| 4. | Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи | до 01.12.22 р. | Гаранти ОП, наукові керівники |
| 5. | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи | до 01.02.23 р. | Наукові керівники, студенти |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 6. | Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР | 31.01.23 - 25.02.23 р. | Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти |
| 7. | Захист практичної підготовки | 26.02.23 - 28.02.23 | Керівники практики від ЗВО, студенти |
| 8. | Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи | до 25.02.23 р. | Наукові керівники, студенти |
| 9. | Захист звіту з практичної підготовки | до 28.02.23 р. | Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти |
| 10. | Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи | до 01.03.23 | Наукові керівники, студенти |
| 11. | Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри | з 10 по 20 число щомісяця | Студенти |
| 12. | Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація | до 30.04.23 р. | Студенти |
| 13. | Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником | до 10.05.23 р. | Науковий керівник |
| 14. | Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування | Згідно графіка | Комісія з попереднього захисту |
| 15. | Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту | Згідно графіка | Завідувач кафедри |
| 16. | Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту | До 01.06.23 р. | Декан ФЕМП |
| 17. | Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії | Згідно графіка навч. процесу | |

7. Дата видачі завдання «___»_____20___ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи_____Хмурова В.В._

*(підпис, ініціали, прізвище)*

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І. М._____

*(підпис, ініціали, прізвище)*

10. Завдання прийняв до виконання студент __Губін А.О._____

*(підпис, ініціали, прізвище)*

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

*_____Губіним А.О. виконане завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженим планом.*

*За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено основи оцінювання результативності операційної діяльності.*

*На підставі дослідження результативності операційної діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» студентом обґрунтовано комплекс заходів щодо підвищення управління результативністю операційної системи підприємства.*

*Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».*

*Робота була виконана з порушенням термінів підготовки, студунт підмінює економічні категорії ефективність та результативність.*

*Випускна кваліфікаційна робота Губіна А.О. може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії*

_____

_____

_____

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

*(підпис, дата)*

Відмітка про попередній захист _____

*(підпис, ініціали, прізвище, дата)*

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента ___Губіна А.О._____

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми __Підкамінний І. М._____

*(підпис, ініціали, прізвище)*

Завідувач кафедри ____Бай С. І._____

*(підпис, ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 20__ р.

**Анотація**
випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
**«Оцінювання результативності операційної діяльності»**
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр», м. Київ**)**

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вирішенню теоретичних та методичних проблем оцінювання результативності операційної діяльності.

У теоретичному розділі досліджено категорійний апарат економічної категорії «операційна діяльність».

В аналітичній частині роботи проаналізовано операційну діяльність, оцінено результативність операційної діяльності.

За результатами дослідження в роботі розроблено заходи з підвищення ефективності операційної діяльності, проаналізовано результативність запропонованих заходів.

*Ключові слова:* оцінювання, результативність операційної діяльності, підприємство, аналіз операційної діяльності, озробка заходів з підвищення.

**Annotation**
final qualifying paper performed on the theme:
**« Evaluation of the effectiveness of operational activities»**
(based on materials LLC «TVIGA DIGITAL UKRAINE LLC», Kyiv)

The final qualifying paper is devoted to solving theoretical and methodological problems of assessing the effectiveness of operating activities.

The theoretical section examines the categorical apparatus of the economic category "operating activities".

The analytical part of the work analyzes the operating activities and evaluates the effectiveness of operating activities.

Based on the results of the study, the article develops measures to improve the efficiency of operating activities and analyzes the effectiveness of the proposed measures.

Keywords: evaluation, efficiency of operating activities, enterprise, analysis of operating activities, development of measures to improve.

ЗМІСТ

ВСТУП ..... 9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ «ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ» ..... 11
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР» ..... 15
2.1. Аналіз операційної діяльності ..... 15
2.2. Оцінка ефективності операційної діяльності ..... 22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР» ..... 26
3.1. Розробка заходів з підвищення ефективності операційної діяльності ..... 26
3.2. Оцінка результативності запропонованих заходів ..... 29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ..... 32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 34

# ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що сьогодні, підвищення ефективності операційної діяльності є особливо актуальним в умовах швидко-змінного зовнішнього середовища та економічної кризи. Підприємства в таких умовах мають зосередити зусилля на скороченні витрат, оптимальних стратегіях свого функціонування та швидкого реагування на параметри зовнішнього середовища.

Іншими словами, для виживання та подальшого розвитку підприємств необхідно зосередити увагу на методах управління ефективністю операційної діяльності та їх удосконаленні, першим етапом чого є оцінювання фактичного стану справ.

Питання ефективності діяльності підприємств досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед яких: П. Друкер, Д. Нортон, В. Парето, М. Мескон, К. Макконнелл, Г. Емерсон, Р. Чейз, С Покропивний, О. Олексюк, Г. Савицька, І. Бланк, Г. Капінос, В. Васильков, Д. Саричев та інші. Проте відкритим залишається питання формування системи показників оцінювання ефективності операційної діяльності, яка враховувала ключові чинники основної діяльності, а результати її використання давали можливість виявити вузькі місця та розробити зазоди по їх подоланню. Керівництво підприємств повинно мати можливість обрати таку систему показників, яка б враховувала сферу його діяльності.

***Метою*** роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо оцінювання результативності операційної діяльності на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі ***завдання***:

- розглянуто категорійний апарат економічної категорії «операційна діяльність»;
- проаналізовано операційну діяльність на ТОВ «Епіцентр»;
- оцінено результативність операційної діяльності на ТОВ «Епіцентр»;
- розроблено заходи з підвищення ефективності операційної діяльності;
- проаналізовано результативність запропонованих заходів.

**Предметом** дослідження виступають теоретико-методологічні та організаційно-практичні аспекти результативності операційної діяльності.

**Об'єктом** дослідження є процеси управління результативністю операційної діяльності на підприємстві.

**Методи дослідження**. Теоретичною й методологічною основою дипломної роботи є положення теорії менеджменту та управління підприємством, наукові праці українських і зарубіжних науковців, статистичні дані підприємства законодавчі. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, порівняння, системний підхід та матричний аналіз для розробки пропозицій з удосконалення стратегії управління підприємством.

Інформаційною базою для написання роботи є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями роботи.

Отже, робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ «ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ»

На сьогоднішній день одним з основних напрямків окремої ланки діяльності компанії є операційна діяльність. Важливість напряму операційної діяльності обґрунтовується його відповідальністю за ефективність керівництва компанією. Бізнес-діяльність — це діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою отримання вигоди шляхом реорганізації входів (різних ресурсів) у виходи (готові продукти та послуги). Суть операційної функції полягає в процесі трансформації (трансформації), тобто серії дій, в ході яких ресурси перетворюються на готову продукцію або котирування. Господарська діяльність підприємства має такі основні ознаки, що визначають характер формування прибутку:

1. Господарська діяльність є основною складовою всієї господарської діяльності підприємства та основною метою діяльності підприємства. Кількість суб'єктів активу, сформованого підприємством, і кількість суб'єктів персоналу, які підприємство обслуговує в цій діяльності. Відповідно, прибуток від операційної діяльності за нормальних умов функціонування підприємств становить найбільшу питому вагу в загальному обсязі прибутку підприємств [1].

2. Підприємницька діяльність має пріоритет перед іншими видами підприємницької діяльності. Тому розвиток інших форматів не повинен суперечити розвитку операційного формату, а лише підтримувати розвиток формату. Тому прибуток інвестиційної, фінансової та інших форм

підприємництва не повинен відбуватися за рахунок формування операційного прибутку підприємницької діяльності [2].

3. Інтенсивність ділової діяльності є основним критерієм оцінки кожного етапу життєвого циклу підприємства. За можливістю формування операційного прибутку на кожному етапі життєвого циклу підприємства цілі та завдання визначаються не лише політикою управління прибутком, а й загальним стратегічним напрямом розвитку підприємства [5].

4. Господарська діяльність є частиною господарської діяльності підприємств і має регулярність. Порівняно з операціями інших видів діяльності частота його функціонування найвища. Це визначає закономірність формування операційного прибутку за нормальних умов господарювання [6].

5. Наша комерційна діяльність в основному зосереджена на товарних ринках, а наша фінансова та інвестиційна діяльність в основному здійснюється на фінансових ринках. При цьому операційна діяльність відноситься до різних типів і сегментів ринку сировини і визначається деталями сировини і матеріалів, конфігурацією використовуваного обладнання і типом кінцевої продукції. Таким чином, умови отримання операційного доходу значною мірою залежать від типу товарного ринку та ринкових умов у відповідному сегменті [7].

6. Хоча виконання операційної діяльності стосується вже інвестованого капіталу, інвестиції капіталу, які можуть бути реалізовані, залежать від інвестиційної та фінансової діяльності компанії. Капітал, інвестований у бізнес, є операційними активами компанії, і на здатність генерувати операційний дохід значною мірою впливає склад, баланс, швидкість обороту тощо цих активів. Тому одним із найважливіших факторів успішного формування операційного прибутку підприємства є ефективне управління операційними активами підприємства [10].

7. У процесі підприємницької діяльності відбувається багато витрат праці. Відповідно, здатність підприємства отримувати операційний прибуток значною мірою залежить від наявності трудових ресурсів, професійних і кваліфікованих кадрів. Використання активної праці значною мірою визначає специфіку операційних витрат, пов'язаних із стимулюванням працівників, забезпеченням належних умов праці та формуванням того чи іншого виду податкових платежів підприємства, що також відображається на умовах формування його операційного прибутку [11].

8. Господарська діяльність характеризується загальними та специфічними ризиками (операційні ризики). Тому рівень операційного прибутку, отриманий компанією за різними альтернативними бізнес-планами, спочатку слід порівняти з рівнем операційного ризику [12].

Одним із основних завдань у процесі управління прибутком є формування прибутку від збутової діяльності. Ознаки, що визначають тип формування операційного прибутку:

- Є основною частиною загальної господарської діяльності підприємства та основною метою його функціонування.
- За звичайних умов роботи компанії на нього припадає найбільша частка загального прибутку компанії.

Операційна діяльність має пріоритет над інвестиційною та фінансовою діяльністю. Тому розвиток інших видів діяльності не повинен конкурувати з розвитком операційної діяльності, а підтримувати її. Інтенсивність розвитку бізнесу є ключовим параметром для оцінки окремих етапів життєвого циклу компанії. Можливості отримання операційного доходу на різних етапах життєвого циклу компанії визначають загальні стратегічні завдання та напрямки розвитку компанії.

Комерційні операції, які є частиною операційної діяльності компанії, мають звичайний характер. Частота операцій на них найвища. Він визначає

закономірність формування прибутку в процесі нормальної діяльності підприємства. Наша операційна діяльність зосереджена на товарних а наша фінансова та інвестиційна діяльність здійснюється на фінансових та інвестиційних ринках. Умови формування операційного прибутку залежать від умов господарювання.

Дотепер економічна наука не виробила єдиного науково обґрунтованого погляду на природу виробничих економік. Таким чином, ми не можемо знайти єдиного підходу до розробки цієї системи стандартів та показників. Тому в сучасній економічній літературі існують різні методи оцінки ефективності.

Критерії ефективності функціонування підприємства, представлені на рисунку 1.1

**Рис. 1.1** Критерії ефективності функціонування підприємства [5].

Отже, бізнес є дійсним, якщо:

1. Досягнуті фінансові результати будуть вищими, ніж у конкурентів.
2. Очікуване (розраховане) найближче зростання фінансових показників буде вищим, ніж те, що конкуренти зараз (або за прогнозами) досягнуть у найближчому майбутньому.

3. Підприємство виділяє достатні ресурси для підтримки та розвитку своєї діяльності та використовує їх належним чином.

# РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

## 2.1. Аналіз операційної діяльності

Національна мережа гіпермаркетів «Епіцентр» є лідером українського рітейлу. В гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр» ви можете придбати якісні товари для будівництва та ремонту, саду та присадибної ділянки.

Компанія розпочала свою діяльність 6 грудня 2003 року з відкриття свого першого гіпермаркету в Києві

Спочатку магазин ТОВ «Епіцентр» працював у форматі DIY (від англ. Do It Yourself — зроби сам). Після цього він поступово перетворився на торговий центр у міру розширення асортименту. У таких центрах покупці отримують весь непродовольчий асортимент

Мережа гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр» динамічно розвивається. Сьогодні «Епіцентр» — найбільша торгово-роздрібна компанія з 48 гіпермаркетами загальною площею понад 1 млн м2.

У мережі гіпермаркетів «Епіцентр» ви знайдете все для будівництва, ремонту та оздоблення. Продукція представлена в різних сферах.

Тут понад 200 000 предметів, починаючи від масштабних будівельних

робіт і закінчуючи прикрасами та дизайном

Гіпермаркет «Епіцентр» представляє товари вітчизняного та іноземного виробництва. Гіпермаркет «Епіцентр» орієнтований на всі категорії покупців і може задовольнити потреби всіх покупців

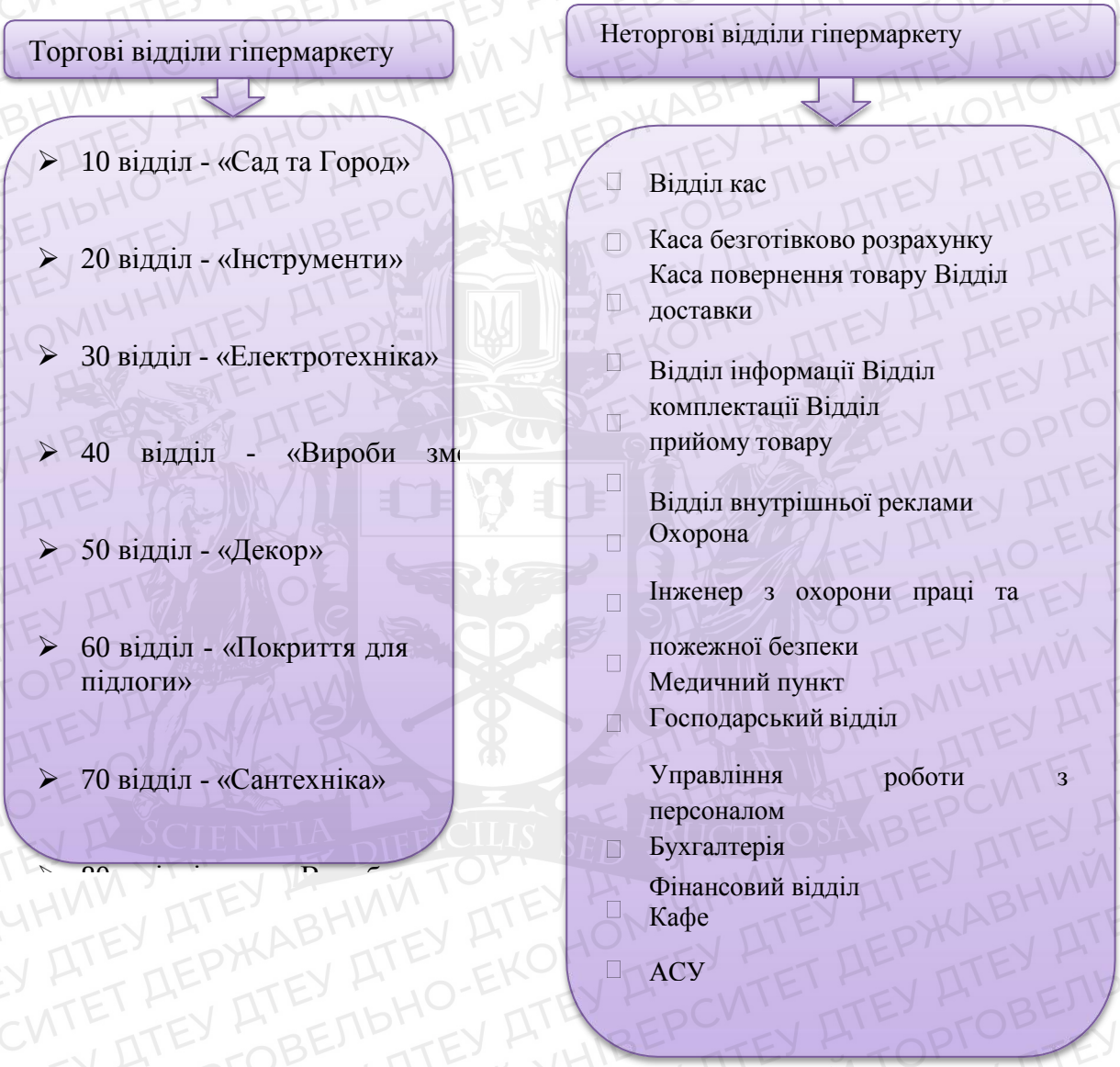
Торгівельна мережа ТОВ «Епіцентр» першочергову увагу приділяє тим необхідним, які найчастіше купують її покупці. Як правило, це вже готові до продажу товари, на яких можна непогано заробити.

Переваги гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр»:

- купує крупним оптом, тому має скидки від постачальників;
- продає товари власного виробництва, які коштують дешевле;
- економить на кількості продавців в залах;
- економить на обладнанні (товари стоять просто в коробках на полках).

Діяльність Групи ТОВ «Епіцентр» забезпечується достатньо розгалуженою системою логістики. Зокрема, логістичний центр «Калинівка» загальною площею 100 тис. м2 централізовано забезпечує 75% поставок товарів у торгові центри компанії. У 2019 році ГК «Епіцентр» впровадила автоматизовану систему управління вантажоперевезеннями та конвеєрну технологію. Це дозволяє нам обробляти маршрутні замовлення та відправляти товари протягом 30 хвилин.

Структура гіпермаркету «Епіцентр-К» складається з торгових відділів




неторгових відділів (рис.2.1).

Рис.2.1 Торгові та неторгові відділи гіпермаркету [11]

Предметом діяльності гіпермаркету «Епіцентр-К» є (рис.2.2):

- Гуртова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- Торгівля продукцією виробничо-технічного призначення;
- Торгівля товарами народного споживання;
- Надання послуг з доставки;
- Форматно-розкрійна дільниця;
- Комплектація об'єктів будівництва;
- Тюнінг дверей;
- Безкоштовне завантаження;
- Кафе.

Рис.2.2 Предмети діяльності гіпермаркетів «Епіцентр-К» [11]

Проаналізуємо фінансово-економічний стан компанії ТОВ «Епіцентр» з метою оцінки ефективності її діяльності на українському ринку. Аналіз складу майна ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Аналіз складу та структури майна ТОВ «Епіцентр-К» (тис. грн.)**

| Показник | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019/2020 | | 2020/2021 | |
| | | | | +/- | % | +/- | % |
| Усього майна | 1952614 | 2586595 | 2822101 | 633981 | 32,47 | 235506 | 9,1 |
| Необоротні активи | 1626059 | 2044600 | 2237744 | 418541 | 25,74 | 193144 | 9,45 |
| Оборотні активи | 326555 | 541995 | 584357 | 215440 | 65,97 | 42362 | 7,82 |
| запаси | 136296 | 162389 | 272892 | 26093 | 19,14 | 110503 | 68,05 |
| дебіторська заборгованість | 138347 | 297325 | 219026 | 158978 | 114,91 | -78299 | -26,33 |
| кошти та їх еквіваленти | 16819 | 30536 | 31932 | 13717 | 81,56 | 1396 | 4,57 |
| інші оборотні активи | 34749 | 46800 | 36737 | 12051 | 34,68 | -10063 | -21,5 |
| Витрати майбутніх періодів | 344 | 4945 | 23770 | 4601 | 1337,5 | 18825 | 380,69 |

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

З табл. 2.1 можна зробити висновок, що вартість корпоративної власності зросла за весь період дослідження, збільшившись на 32,47% у 2019-2020 рр. та на 9,1% у 2020-2021 рр. Це пов’язано з зростанням необоротних

активів на 25,74% у 2020 році, 9,45% у 2021 році, 65,97% оборотних активів у 2020 році та 7,82% у 2021 році.

Темпи приросту оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про збільшення ліквідності активів і прискорення оборотності активів. Аналізуючи структуру оборотних активів, збільшення у 2020 році відбулося переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 114,91%, а також збільшення запасів на 68,05% у 2021 році. У порівнянні з 2020 роком приріст оборотних активів у 2021 році був меншим. Дебіторська заборгованість зменшилася на 26,33% .

Визначимо склад та структуру джерел фінансування діяльності підприємства (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Аналіз складу та структури пасивів ТОВ «Епіцентр-К»**

| Показник | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019/2020 | | 2020/2021 | |
| | | | | +/- | % | +/- | % |
| Капітал разом | 1952614 | 2586595 | 2822101 | 633981 | 32,47 | 235506 | 9,1 |
| Власний капітал,у т.ч. | 887768 | 1262154 | 1410703 | 374386 | 42,17 | 148549 | 11,77 |
| зареєстрований (пайовий)капітал | 24000 | 24000 | 30000 | 0 | 0 | 6000 | 25 |
| капітал у дооцінках | 900293 | 1210243 | 1312513 | 309950 | 34,43 | 102270 | 8,45 |
| Нерозподілений прибуток(непокритий збиток) | -36525 | 27911 | 68190 | 64436 | 176,42 | 40279 | 144,31 |
| Позиковий капітал, у т. ч. | 657141 | 715924 | 883908 | 58783 | 8,95 | 167984 | 23,46 |
| Довгострокові кредити банків | 656594 | 715452 | 863959 | 58858 | 8,96 | 148507 | 20,76 |
| Короткостроковікредити банків | 547 | 472 | 19949 | -75 | -13,71 | 19477 | 4126,48 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Поточні зобов'язання | 408252 | 608989 | 547439 | 200737 | 49,17 | -61550 | -10,11 |
| Короткострокові кредити банків | 547 | 472 | 19949 | -75 | -13,71 | 19477 | 4126,48 |

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що капітал фірми збільшився за період дослідження. Це пов'язано з збільшенням власного капіталу на 42,17% у 2019 році, збільшенням на 11,77% у 2020 році, збільшенням позикових коштів на 24,38% у 2020 році та збільшенням на 6,57% у 2021 році. Збільшення власного капіталу відбулося за рахунок збільшення власного капіталу від переоцінки на 34,43% у 2020 році, збільшення на 8,45% у 2021 році, збільшення нерозподіленого прибутку на 176,42% у 2020 році та збільшення на 144,31% у 2021 році. Збільшення позикових коштів у 2021 році на 24,% відбулося в основному за рахунок збільшення поточних зобов'язань на 49,17% У 2021 році, хоча поточні зобов'язання зменшилися на 10,11%, позикові кошти зросли на 6,57%, оскільки довгострокові зобов'язання зросли на 20,76%.

У 2020 році поточні зобов'язання зросли на 49,17%, переважно за рахунок збільшення поточної кредиторської заборгованості на 22,07%, інші поточні зобов'язання зросли на 341,89%, поточні зобов'язання зменшилися на 10,11% у 2021 році, інші поточні зобов'язання зменшилися на 47,89%. У 2021 році заборгованість підприємства за короткостроковими банківськими кредитами зросла на 4126,48%. Це вказує на те, що компанія повинна задовольнити свої поточні потреби в грошових коштах і не може погасити поточні зобов'язання перед контрагентами. Власний капітал зріс на 42,17% у 2020 р. та 11,77% у 2021 р. Активи компанії зросли відповідно на 32,47% та 9,1% Спостерігається позитивна динаміка, яка перевищує темпи зростання власного капіталу та перевищує темпи зростання активів, що означає, що збільшилися власні ресурси.

Проаналізуємо динаміку та структуру доходів і витрат ТОВ «Епіцентр-

К» у табл. 2.3, 2.4.

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що операційний дохід ТОВ «Епіцентр- К» у 2020 році зріс на 11,066 млн грн порівняно з 2019 роком, збільшившись на 6,36%, а в 2021 році зменшився на 96,049 млн грн порівняно з 2020 роком (4,95%). Така динаміка виручки в основному зумовлена збільшенням чистого доходу від реалізації на 82 234 тис. грн. (5,54%), зменшення на 157 144 тис. грн у2020 році та зменшення на 10,04 % у 2021 році.

*Таблиця 2.3*

**Динаміка виручки ТОВ «Епіцентр-К» (тис. грн.)**

| Стаття | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019/2020 | | 2020/2021 | |
| | | | | +/- | % | +/- | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1483119 | 1565353 | 1408209 | 82234 | 5,54 | -157144 | -10,04 |
| Інші операційні доходи | 342289 | 375944 | 429485 | 33655 | 9,83 | 53541 | 14,24 |
| Інші фінансові доходи | 11 | 6 | 9 | -5 | -45,45 | 3 | 50 |
| Інші доходи | 26 | 208 | 7759 | 182 | 700 | 7551 | 3630,29 |
| Всього доходів | 1825445 | 1941511 | 1845462 | 116066 | 6,36 | -96049 | -4,95 |

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

*Таблиця 2.4*

**Динаміка собівартості ТОВ «Епіцентр-К» (тис. грн.)**

| Стаття | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2019/2020 | | 2020/2021 | |
| | | | | +/- | % | +/- | % |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | -1209882 | -1339723 | -1230897 | -129841 | -10,73 | 108826 | 8,12 |
| Адміністративні витрати | -46734 | -52991 | -61705 | -6257 | -13,39 | -8714 | -16,44 |
| Витрати на збут | -225076 | -220530 | -258928 | 4546 | 2,02 | -38398 | -17,41 |
| Інші операційні витрати | -135027 | -96663 | -94698 | 38364 | 28,41 | 1965 | 2,03 |
| Фінансові витрати | -166320 | -149800 | -146928 | 16520 | 9,93 | 2872 | 1,92 |
| Інші витрати | 0 | 0 | -3185 | 0 | - | -3185 | - |
| Всього витрат | -1783039 | -1859707 | -1796341 | -76668 | -4,3 | 63366 | 3,41 |

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

З табл. 2.4 можна зробити висновок, що вартість підприємства в 2020 році зменшилася на 76,668 млн грн порівняно з 2019 роком, зменшившись на 4,3%, а в 2021 році зросла на 63,366 млн грн. (3,41%), така динаміка витрат зумовлена зниженням собівартості реалізованої продукції на 129,8841 млн. грн. (10,73%), у 2020 році збільшився на 108,826 млн грн, а у 2021 році – на 8,12% порівняно з 2020 роком, оскільки собівартість реалізованої продукції є найбільшою статтею витрат підприємства.

## 2.2. Оцінка ефективності операційної діяльності

Проблема підвищення ефективності господарської діяльності вважається однією з ключових у сфері фінансово-господарської діяльності підприємства.

Функціонування компанії в ринковому середовищі визначається її здатністю генерувати необхідні та достатні доходи чи прибуток незалежно від виду діяльності чи форми власності. У цьому аспекті аналіз прибутку займає провідне місце в складних системах економічного аналізу, оскільки оцінює досягнення кінцевої мети корпоративної діяльності та її ефективність, і дослідження цього питання на сьогодні є дуже актуальним.

Основними завданнями аналізу доходів від підприємницької діяльності

є:

- Систематичне управління виконанням плану реалізації продукції та отриманням прибутку.

- Визначення впливу як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів на обсяг реалізації продукції та фінансові результати;

- Виявлення резервів збільшення обсягів реалізації продукції та рівня прибутку;

- Оцінка зусиль компанії щодо використання можливостей для збільшення обсягу продажів продукції, прибутку та рентабельності.

Ключові показники ефективності — це обмежений набір фундаментальних параметрів, які використовуються керівництвом для відстеження та діагностики результатів діяльності компанії та прийняття на їх основі управлінських рішень.

Ці показники повинні відображати всю суттєву для керівництва компанії інформацію. Сутність показника рентабельності розкривається співвідношенням між ресурсом, з якого отримано вартісний показник діяльності підприємства, та витратами на придбання товару, а саме палива.

Розраховує економічні та фінансові показники ефективності за даними ТОВ «Епіцентр» за 2020-2021 роки.

У таблиці 2.5 аналізуються показники прибутковості

*Таблиця 2.5*

**Аналіз рентабельності ТОВ «Епіцентр» у 2020-2021 рр.**

| Показник | Роки | | Темп росту, % |
|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | |
| Рентабельність продажів | 10,03 | 16,41 | 163,59 |
| Рентабельність продукції | 15,69 | 28,09 | 179,09 |
| Рентабельність активів | 4,69 | 7,72 | 164,6 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,28 | 0,30 | 107,1 |

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Показники прибутковості компанії дуже задовольняють і рухаються в позитивному напрямку.

Рентабельність продажів відображає ефективність торгової діяльності, збільшившись на 63,54%.

Рівень рентабельності продукту демонструє ту саму тенденцію. Рентабельність продукту показала ефективність у поточних витратах, зросла на 79,09%.

Рентабельність активів зросла на 64,6%. Це гарна новина для компанії. Підвищення рентабельності власного капіталу свідчить про збільшення рентабельності власного капіталу (рис. 2.1).

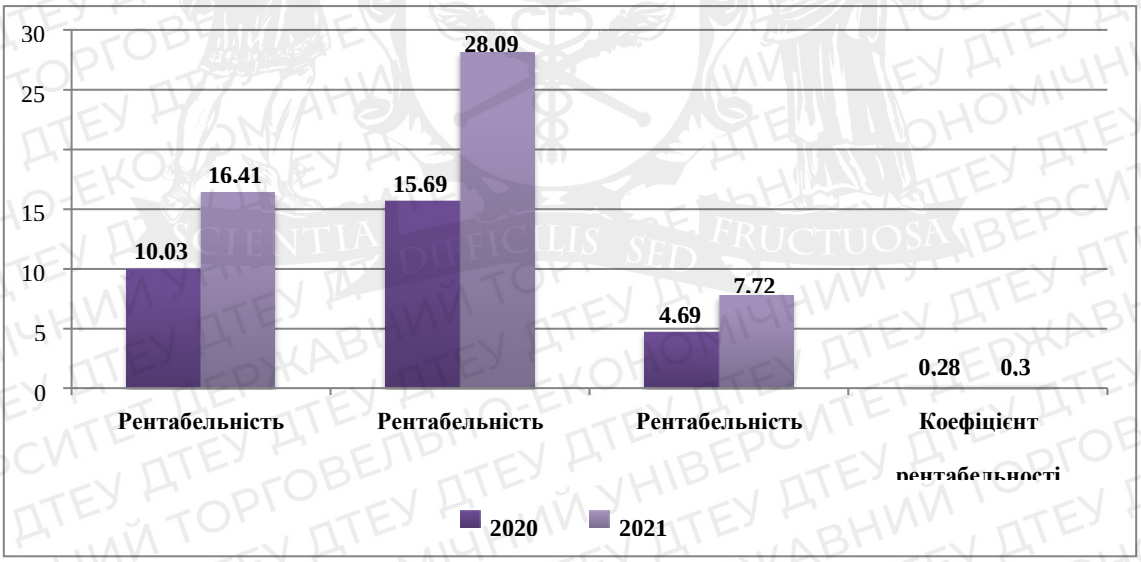



*Рис 2.1* – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Епіцентр» у 2020-2021 рр.

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

В таблиці 2.6 проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства.

*Таблиця 2.6*

**Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр» у 2020-2021 рр.**

| Показники | Роки | Темп |
|---|---|---|

| | 2019 | 2020 | росту, % |
|---|---|---|---|
| Коефіцієнт автономії | 0,45 | 0,46 | 102,2 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,13 | 0,18 | 138,5 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,062 | 0,065 | 104,5 |

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Фінансова стійкість даного підприємства має всі задовільні показники та змінюється в позитивну сторону.

Збільшуючи рівень автономії, ТОВ «Епіцентр» стане фінансово стійким, стабільнішим та менш залежним від кредиторів. Коефіцієнт забезпеченості оборотним капіталом залишився додатним, збільшившись на 38,5%.

Значення індексу ліквідності ТОВ «Епіцентр» (табл. 2.7) нижче нормативних. Це може свідчити про можливу втрату платоспроможності найближчим часом. Показник фінансової стабільності показує, що підприємство певною мірою залежить від зовнішніх кредитів. Рентабельність активів (7,79%) перевищила інфляцію (5%) у 2020 році, що свідчить про значне зростання вартості наявних у підприємства активів.

*Таблиця 2.7*

**Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Епіцентр» у 2020-2021 рр.**

| Показник | 2020 | 2021 |
|---|---|---|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,05 | 0,03 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,34 | 0,30 |
| Коефіцієнт проміжної ліквідності | 0,95 | 0,94 |
| Коефіцієнт покриття | 1,05 | 1,01 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | 0,66 | 0,67 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | 0,40 | 0,40 |
| Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань | 0,15 | 0,25 |
| Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів | 1,51 | 1,49 |

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Щоб визначити привабливість компанії як інвестиції, рентабельність власного капіталу компанії слід порівняти з прибутковістю альтернативних напрямків інвестування її власників. Для спрощення розрахунку використовуються дані НБУ про середню прибутковість депозитів у 2020 році, тому рентабельність власного капіталу компанії (19,49%) перевищує прибутковість альтернативних механізмів інвестування (6,1%). ринки рухаються швидше, ніж зазвичай.

Показник рентабельності вилучення компанії має позитивне значення, незважаючи на невелике зниження (з 10,69 у 2020 році до 10,09 у 2021 році). Це говорить про те, що нам потрібно продовжувати шукати шляхи збільшення обсягів продажів наших товарів і послуг і, відповідно, максимізувати фінансовий результат.

# РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР»

## 3.1. Розробка заходів з підвищення ефективності операційної діяльності

Проведена в попередньому розділі комплексна оцінка діяльності ТОВ «Епіцентр» свідчить про відсутність проблем з економічним складом підприємства. Це добре, тому що це свідчить про те, що компанія розвивається, прибутки збільшуються, щороку запускається багато проектів, клієнти лояльні та стрімко ростуть. Однак для того, щоб компанія продовжувала рости і розвиватися, необхідно постійно вдосконалювати бізнес-процеси компанії і розширювати спектр послуг і продуктів.

Завдяки лояльності клієнтів та налагодженим механізмам роботи, враховуючи, звичайно, фінансові показники, можна якісно підвищити ефективність діяльності ТОВ «Епіцентр» та зміцнити організаційно-економічні механізми підприємства, що підвищить його конкурентоспроможність на ринку.

В даний час для сфери послуг не існує загальноприйнятої системи показників ефективності. Для вимірювання ефективності однієї кампанії використовуються різні методики, які пов'язані одна з одною, але дають різні результати. Існуючі методи не мають необхідної порівнянності показників. Усе це ускладнює комплексну оцінку та не дозволяє проводити системний аналіз усіх аспектів діяльності компанії. Таким чином, система показників економічної вигоди підприємства повинна відповідати таким принципам:

- Забезпечення взаємодії показників ефективності;

- Визначити рівень ефективності використання всіх ресурсів і витрат, необхідних для створення нових послуг;

– Забезпечити вимірювання продуктивності на різних рівнях управління.

З урахуванням цих показників ми надамо власну методику оцінки ефективності діяльності компанії.

У більшості випадків керівництво очікує певного фінансового результату для підвищення ефективності бізнесу. Але це не завжди відображає стратегію компанії. Отже, можна вважати, що ефективність можна підвищити, якщо виконуються такі умови:

- Досягти фінансових результатів, які будуть вище, ніж у конкурентів;

— організація виділяє достатню кількість ресурсів для виробництва або управління змінами;

- Фінансові показники в короткостроковій перспективі будуть рости швидше, ніж у конкурентів.

Такий підхід постійно стимулює пошук нових рішень, підвищуючи конкурентоспроможність компанії. Основні інструменти підвищення ефективності корпоративної діяльності дозволяють збільшити прибуток компанії і зводяться до наступних моментів:

- Зниження витрат, яке може бути досягнуто шляхом зниження собівартості або змінних витрат, оптимізації виробництва, скорочення персоналу або рівня заробітної плати;

– модернізація бізнес-процесів, що може підвищити продуктивність праці;

– зміни в організаційних системах, які можуть вплинути на структури управління, принципи обслуговування клієнтів, комунікації тощо;

- посилення маркетингових комунікацій, коли стоїть завдання максимізувати зростання продажів товарів і послуг, змінити ставлення до організації, виявити нові можливості для компанії.

Для ефективної роботи ТОВ «Епіцентр» необхідно постійно запускати нові послуги та продукти. Основними драйверами цього є клієнт і бізнес-процеси компанії. Зміни відбуваються всередині та поза компаніями за допомогою технічних, організаційних, економічних та соціальних інструментів. Для того, щоб ці контрзаходи були успішними, нам потрібна основа або ресурсна складова для їх реалізації. Саме завдяки наявності необхідних ресурсів і швидкості взаємодії елементів. Це залежить від швидкості, з якою відбуваються зміни, і їх впливу. Цей механізм включає завдання та принципи управління, форми, методи та інструменти корпоративного управління, організаційні структури та персонал, засоби обробки інформації та комунікації.

Структура організаційно-економічних механізмів закономірно поділяється на системи забезпечення, функціональні системи та цільові системи. Кожна з цих систем має ряд підсистем, які в поєднанні забезпечують більш ефективну роботу компанії на ринку.

Існує багато заходів для підвищення ефективності підприємства, але лише деякі з них є відносно ефективними. Оскільки діяльність ТОВ «Епіцентр» є багатогранною та має велику кількість взаємопов’язаних аспектів, підвищення ефективності лише в одному напрямку не може мати

масштабного позитивного впливу. В результаті відбуваються лише точкові зміни в окремих сферах діяльності, щоб це не відбулося і не вплинуло на всю компанію, необхідно проводити комплексну роботу з підвищення ефективності функціонування компанії. З метою вдосконалення фінансово-господарської діяльності та організаційно-економічних механізмів ТОВ «Епіцентр» ми будемо застосовувати відомий метод забезпечення підвищення ефективності – систему збалансованих показників (BSP).

Таким чином, можливості для покращення діяльності компанії включають:

- Зростання інвестицій у заходи щодо реалізації інноваційних напрямів розвитку.

- Підвищувати кваліфікаційний рівень персоналу та застосовувати передові методи управління.

- Використання більш інноваційного та автоматизованого обладнання та засобів.

–Удосконалення системи внутрішнього зв'язку

– Підвищення ефективності використання підприємством основних засобів.

– Проведення ефективної маркетингової політики, яка створює передумови успішної реалізації виробленої продукції на ринку.

### 3.2. Оцінка результативності запропонованих заходів

На основі запропонованого підходу до характеристики окремих елементів системи управління операційною діяльністю та узагальнення та подальшого розвитку наявних розробок запропоновано наступну структурно-логічну послідовність етапів управління.

Перший етап управління передбачає стратегічний аналіз у рамках сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, позиції фірми на ринку

відносно її конкурентів і її основних конкурентних переваг у розвитку господарської діяльності фірми. виконано. Оцінюється виявлена оперативна діяльність. У цілому на цьому етапі можна оцінити стратегію управління компанією, її ефективність, умови управління та відповідність орієнтирам розвитку мети. На цьому етапі можна використовувати широкий спектр методів стратегічного фінансового аналізу.

Наступний етап передбачає розробку операційної стратегії, яка сильно залежить від фаз життєвого циклу, ринкових умов і багатьох інших факторів. На цьому етапі формуються стратегічні оперативні цілі, визначені в стратегічних оперативних індикаторах поведінки, які можна кодифікувати за допомогою різних інструментів.

Якщо досягнення поставлених цілей не гарантується існуючими можливостями, ініціюються зміни, зокрема, з метою вдосконалення операційної діяльності та формування програм її розвитку: Переглядаються та оновлюються програми розвитку активів компанії, персоналу, операційної діяльності, бізнес-процеси, програми лояльності та якості. Ці процеси складають третій рівень, що визначає ефективність операційної діяльності.

Четвертий етап управління передбачає проведення оперативного аналізу стану та ефективності операційної діяльності підприємства. Результати підтримують процес розробки планів поточного та оперативного рівня. У рамках такого аналізу діагностуються витрати окремих процесів операційної діяльності, характеристики окремих відносин покупця та постачальника, які можна покращити в майбутньому.

За результатами такого аналізу визначаються резерви вдосконалення операційної діяльності та враховуються при формуванні завдань щодо реалізації обраної операційної стратегії. На 5-му етапі всі ці завдання формалізуються в поточному операційному плані дій компанії.

На шостому рівні контролю конкретизуються та деталізуються

оперативні завдання, які формуються у вигляді оперативних бюджетів. Їх кількість і перелік визначаються масштабами, характером і спрямованістю операційної діяльності, особливостями ресурсного потенціалу підприємства тощо.

Сьомий етап стосується безпосередньої реалізації процесів операційної діяльності та заходів щодо їх удосконалення. Їх ефективність визначається, з одного боку, якістю роботи попередніх рівнів управління, а з іншого – наявним потенціалом операційної діяльності.

Восьмий етап управління безпосередньо пов'язаний з контролем за працездатністю та ефективністю операційної діяльності. Н. Постійний моніторинг усіх робочих параметрів:

Відносини з ресурсами, процесами та зацікавленими сторонами. Система моніторингу операційної діяльності передбачає моніторинг показників на різних рівнях управління.

Стратегічний, поточний і оперативний, для кожного з яких диференціюєтьсяїх перелік і частота фіксації результатів спостереження.

На рівні контролю (рівень 9) оцінюється вид і ступінь виявлених відхилень і приймаються рішення про їх усунення або вжиття подальших заходів.

Щоб зацікавити потенційних клієнтів компанії, компанії необхідно розмістити рекламу в соціальних мережах, витрати на яку наведені в таблиці. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Витрати на запуск реклами**

| Витрати | Сума, грн. |
|---|---|
| Заробітна плата SMM-спеціалісту | 15 000 грн. |
| Нарахування на заробітну плату | 2 200 грн. |

| | |
|---|---|
| Запуск реклами в соціальній мережі Facebook | 200 грн./день<br>6 000 грн./місяць |
| Запуск реклами в соціальній мережі Instagram | 150 грн./день<br>4 500 грн./місяць |
| Всього | 27700 грн. |

*Джерело: сформовано автором

Після проведеного аналізу, витрачаючи день на рекламну кампанію 350 грн (Facebook + Instagram), охоплення близько - 2 200 000, сайт отримує відвідуваність з РК - 160-200 осіб, рівень конверсії аналізується на ваш сайт із звичайного рекламного трафіку Google Ads і зараз становить 1%. на день (160*1% = 1200 *1% = 2). Середній чек від компанії 2000 грн. Іншими словами, ми можемо передбачити, що компанія може отримати замовлення на 4000 грн на день від РК.

З проведених розрахунків можемо зробити висновок, що після проведення рекламної кампанії у підприємства збільшиться обсяг реалізації продукції в магазині за день на 4000 грн. в порівнянні зі звичайною діяльністю компанії.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виконавши та проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу, можемо зробити наступні висновки. Аналіз операційної діяльності займає важливе місце в системі управлінського аналізу, оскільки від його результатів залежить інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття

виважених стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його діяльності.

У другому розділі для аналізу операційної діяльності було вибрано торгове підприємство ТОВ «Епіцентр». Була наведена загальна характеристика господарської діяльності підприємства.

Темпи приросту оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про збільшення ліквідності активів і прискорення оборотності активів.

Спостерігається позитивна динаміка, яка перевищує темпи зростання власного капіталу та перевищує темпи зростання активів, що означає, що збільшилися власні ресурси.

У третьому розділі були сформовані напрями вдосконалення результативності операційної діяльності.

До шляхів покращення операційної діяльності підприємства можна віднести наступні:

– зростання обсягів інвестування у заходи, спрямовані на втілення інноваційних напрямів розвитку;

– зростання рівня кваліфікації персоналу та застосування прогресивних методів управління ним;

– використання більш інноваційного та автоматизованого обладнання та устаткування;

– удосконалення системи комунікацій на підприємстві

– покращення ефективності використання основних фондів підприємства;

– проведення ефективної маркетингової політики, що забезпечить передумови успішної реалізації виробленої продукції на ринку.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності Діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. № 10. 2016 р. (Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського) с. 452-456

2. Горошанська О. О., Кащена Н. Б. Комплексна оцінка ефективності витрат операційної діяльності підприємств торгівлі. БІЗНЕСІНФОРМ. № 11. 2016. с. 162-166.

3. Будько О.В. Формування концептуальних основ звітності зі сталого розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 346-351.

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

5. Дмитренко А. І. Діагностика прибутковості підприємства за нормативною бухгалтерською звітністю Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2018. № 2. С. 26-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2018_2_5

6. Правдюк Н. Л. Рентабельність операційної діяльності: обліково-аналітичний аспект. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 12. С. 124-141. URL: http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/wk6jACGvCJYhzr4qjw76.pdf.

7. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18(1). С. 21-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18%281%29__6

8. Іванов М.М. Операційний менеджмент [текст]: навч. посіб. / М.М. Іванов, П.В. Комазов – К.: «Центр учбової літератури», 2018. – 368 с.

9. Стратегія підприємства [Електронний ресурс]: навч. посіб. / А.П. Наливайко, Н.М. Гаращенко, Є.В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. – К.: КНЕУ, 2017. – 485 с

10. Операційний менеджмент: методичні рекомендації для практичних та семінарських занять [Електронний ресурс] / укладач С.С. Ткачова. – Електрон. дані. – Х.: ХДУХТ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); (схвалено вченою радою ХДУХТ Протокол від «28» грудня 2017 року №6).

11. Епіцентр - Національна мережа. Офіційний сайт підприємства - URL:http://epicentrk.ua/

12. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посібник / О.Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2018. – 243 с.

13. Масленніков О. Ю. Стратегія зростання обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства / О. Ю. Масленніков, М. В. Андрощук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 20.2. – С. 215–219

14. Операційний менеджмент: практикум / О.М. Овдіюк, М.М. Тимошенко, А.М. Пивовар, П.В. Пивовар. – Житомир: ЖНАЕУ, 2018. – 156 с

15. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – Київ : МАУП, 2018. – 128 с.

16. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. / М.В. Чорна, П.В. Смірнова, Р.М. Бугріменко, 2017. – 166 с.

17. Балан О.С. Аналіз нормативно-правового базису інвестування на підприємствах виробничої сфери України / О.С. Балан // Фінансовий простір. – 2018. – № 4, (16). – С.10–18.

18. Біловодська О. А. Формування і реалізація інвестиційних стратегій інноваційного розвитку підприємств: сутність, основні складові та оцінка / О. А. Біловодська // Бізнес Інформ. – 2017. – № 11. – С. 204 – 210

19. Ганущак–Єфіменко Л. М. Розвиток інноваційного підприємництва на засадах кластерної організації / Л. М. Ганущак–Єфіменко, В. Г. Щербак // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 10.– С. 88–96

20. Демченко Г. В. Формування робочої групи з активізації інноваційної діяльності на підприємстві методом ієрархії / Г. В. Демченко, П. О. Доуртмес // Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». Науковий журнал. Том 21. Випуск 7–1(49). Одеський національний університет, м. Одеса, 2017. – С. 83–86.

21. Доуртмес П. О. Економічна сутність інноваційного розвитку підприємства / П. О. Доуртмес // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Ссерія «Економічні науки». К. : КНУТД, 2018. – №3 (99). – С. 119–124.

22. Доуртмес П. О. Оцінювання інвестиційно-інноваційної діяльності промислового підприємства / П. О. Доуртмес // Глобальні та національні проблеми економіки, Електронне наукове фахове видання. – Миколаїв : Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського, 2017. – С. 310 – 314.

23. Ольшанський О.В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Держава та регіони. Серія : економіка та підприємництво. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_20

24. Красняк О.П., Амонс С.Е. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Електронний журнал «Ефективна економіка».2020. № 5. URL: http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=7926/ Doi: 10.32702/2307-2105- 2020.5.106

25. Пилипенко С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 10. С. 452–456.

26. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. Науковий часопис

Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. 2017. Вип. 24. С. 61–67

27. Лобов С.П. Сучасні концепції економічної ефективності та ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: www.economy.nayka.com.ua

28. Косянчук Т. Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика/ Косянчук Т. Ф., Галкіна Ю. Г.// Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. - №3. – С. 121-124.

29. Миронов О. Г. Показники та критерії ефективності при прогнозуванні розвитку промисловості // Фінансова консультація. – 2020. – № 39-40. – С. 25.

30. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту / За ред. проф. О. Л. Яременка.–К. : ВД «Професіонал», 2018. – 416 с.