

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр
(освітній рівень)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

на тему:

Оптимізація діяльності

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» (Хмельницька обл., м. Красилів)

ДРЕП

Виконала студ. 2 курсу, гр. ЕПм-21-1

Підпис,
дата

О.А. Антонець

Ініціали, прізвище

Керівник

Підпис,
дата

М.В. Диха

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер

Підпис,
дата

О.В. Пилип'як

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри ЕАМтаІТБ

д-р екон. наук, проф.

___ _ 20__ р.

Підпис,
дата

П.М. Григоруk

Ініціали, прізвище

Хмельницький, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Оптимізація діяльності підприємства як комплексної системи	8
1.2 Моделі та методи оптимізації бізнес-процесів підприємства	11
2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	19
2.1 Загальна характеристика та значимість функціонування підприємств харчової промисловості України	19
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».	26
2.3 Аналіз трудових ресурсів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	34
2.4 Аналіз витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	41
2.5 Фінансовий аналіз діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	45
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»	52
3.1 Прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	52
3.2 Обґрунтування моделі комплексної оптимізації діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	55
3.3 Обґрунтування застосування процесно-цільового підходу в управлінні Дочірнім підприємством ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	59
ВИСНОВКИ	64
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Модель функціонування будь-якого підприємства складається з сукупності окремих бізнес-процесів. Від належного рівня їх організації залежать результати діяльності підприємства. Успішними є підприємства, чії бізнес-процеси чітко визначені, добре продумані, а методи їх реалізації є ефективними. У сучасних умовах постійних викликів та ризиків важливо забезпечити оптимальні параметри роботи підприємства. Оптимізація діяльності підприємства та окремих його бізнес-процесів, управління їх якістю та забезпечення конкурентоспроможності є надзвичайно актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації та вдосконалення діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розкриття теоретичних основ оптимізації діяльності підприємства; характеристика основних моделей та методів оптимізації;
- аналіз результатів діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»;
- розробка рекомендацій щодо оптимізації та вдосконалення діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Предметом магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо оптимізації діяльності підприємства.

У якості об'єкта магістерської роботи виступає Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та процеси оптимізації його діяльності.

Результатами дослідження є:

- узагальнено теоретико-методичні основи оптимізації діяльності підприємства, обґрунтовано моделі та методи оптимізації;

- здійснено аналіз діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», діагностика стану та проблем функціонування підприємства;

- здійснено прогноз фінансово-економічного стану Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за методами Бівера та Альтмана; обґрунтовано модель комплексної оптимізації діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та основи застосування процесно-цільового підходу до управління підприємством.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Оптимізація діяльності підприємства як комплексної системи

Підприємство є комплексною відкритою системою. Результати її діяльності обумовлюються результатами доцільної та взаємоузгодженої діяльності кожної з підсистем підприємства. Варто зазначити, що кожна з таких підсистем також можна розглядати як комплексну систему. Підтвердженням віднесення такої системи як «підприємство» у широкому сенсі до класу комплексних відкритих систем є наявність відповідних характеристик/ознак (властивостей).

Комплексна оптимізація діяльності будь-якого підприємства повинна проводитися як оптимізація діяльності комплексної системи, тобто не може бути зведена, наприклад, до багатофакторної оптимізації окремих параметрів статичної моделі підприємства.

Комплексна оптимізація діяльності підприємств є популярною консалтинговою послугою з організаційного розвитку і управління на підприємствах. Згідно до задекларованих цілей, впровадження напрацювань щодо формалізації діяльності певних процесів, операцій, заходи щодо оптимізації повинні забезпечувати сталий розвиток суб'єкта господарської діяльності або реалізацію конкретного проекту організаційного, техніко-технологічного характеру або впровадження, наприклад, нових управлінських методик тощо. Комплексною оптимізацією суб'єкта господарської діяльності буде комплекс усвідомлених управлінських дій з метою покращення визначеної групи показників / результатів діяльності з застосуванням емпіричних методів.

У той же час, комплексність підприємства як системи не повинна бути синонімом надзвичайної складності або заплутаності. Система повинна

формуватися як така, що забезпечує баланс між можливостями з управління та адаптивністю.

Аналіз та синтез таких систем зводиться до застосування методів, які можуть бути описані в рамках процедурної парадигми алгоритмізації діяльності суб'єкта господарської діяльності.

З цієї точки зору, оптимізація діяльності підприємства як комплексної системи може проводитися за умов визначення взаємодії складових/сутностей, які представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика складових для подальшої алгоритмізації процесів оптимізації діяльності підприємства

Складові у системі оптимізації	Характеристика складових
Стратегії	Наперед задані залежні від умов сценарії або шаблони діяльності суб'єкта господарської діяльності, у яких визначено алгоритми діяльності підприємства за певних умов
Артефакти	Матеріальні ресурси із визначеними характеристиками /параметрами, що використовуються або можуть бути використані у діяльності суб'єкта господарської діяльності; впливають або можуть вплинути на результати діяльності
Агенти	Особи, що мають конкретні властивості поведінки та здатності, мають власні стратегії, включно щодо виконання призначених ролей, та взаємодіють із іншими агентами та використовують артефакти
Групи	Сукупність агентів, стратегій
Підсистеми	Сукупності груп агентів та артефактів
Шаблони діяльності	Взаємодія агентів визначених типів, що регулярно повторюється у системі
Селекція	Процес вибору шляхом стимулювання найбільш пристосованих агентів та стратегій
Процес визначення критеріїв успіху діяльності суб'єкта господарської діяльності	Вимірювання основною зацікавленою особою ефективності діяльності агентів або ефективності застосування окремих стратегій

Для побудови моделей існуючого стану діяльності суб'єкта господарської діяльності можуть бути використані апарат теорії ігор, нелінійної динаміки систем, еволюції та розпізнавання образів. У результаті аналізу таких моделей можна отримати важливі якісні оцінки щодо тенденцій розвитку складних систем, хоча й отримані результати носять вірогіднісний характер, тобто не дозволяють отримати конкретних рекомендацій щодо, наприклад, підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарської діяльності. Складність побудови змістовних моделей суб'єкта бізнесу та їх інтерпретації у реальному часі для комплексної оптимізації діяльності спричинила появу великої кількості популярних управлінських практик та парадигм, які декларують своїми цілями забезпечення оптимізації діяльності підприємства у тому або іншому сенсі цих понять. Вони сфокусовані на введенні стандартів комплексного управління діяльністю суб'єкта господарської діяльності шляхом застосування типових моделей з обмеженою складністю.

Такі стандарти (методології) необхідно розглядати як певні стратегії, а отже успішність їх застосування залежить від вірно визначених та сприятливих чи менш сприятливих умов.

Необхідно враховувати, якщо види діяльності суб'єкта господарської діяльності визначені, це не призводить до зниження складності управління, але змінює простір можливих рішень та склад функцій осіб, приймаючих рішення відповідного рівня. До прикладу, засновник приймає рішення не про зміну напрямку діяльності, а про доцільність функціонування суб'єкта господарської діяльності через вплив чинників зовнішнього середовища, через зміни у ланцюзі поставок, складнощі логістики, характеристики роботи конкурентів, які спеціалізувалося на такому ж виді діяльності і досягли надзвичайної ефективності тощо.

Модель такої комплексної оптимізації є по суті переліком аспектів, які необхідно врахувати, планом робіт, які необхідно виконувати. Метою такої

моделі є формалізація / підтримка процесів прийняття управлінських рішень за всіма визначеними напрямками.

1.2 Моделі та методи оптимізації бізнес-процесів підприємства

Оптимізація діяльності підприємства по суті включає / здійснюється шляхом оптимізації певних бізнес-процесів. Для оптимізації бізнес-процесів використовуються різноманітні аналітичні методи, що дозволяють зменшити вартість, тривалість, кількість помилок в рамках бізнес-процесів тощо.

Незалежно від підприємства, виду його діяльності необхідно постійно аналізувати стандартний набір параметрів/процесів: інформаційні потоки; схеми/алгоритми прийняття й обґрунтованість бізнес-рішень; процеси стандартизації й автоматизації бізнесу; адекватність системи управління поставленим завданням; адекватність системи мотивації персоналу; сучасність технологічного процесу; витрати. Аналіз цих параметрів дає необхідну інформацію про стан підприємства, тенденції та проблеми, на які необхідно реагувати.

Менеджмент підприємства / сформована команда щодо оптимізації діяльності підприємства повинна описати схему роботи підприємства, у якій відображаються всі основні бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, і взаємозв'язок між ними.

Насамперед, здійснюється документування й опис бізнес-процесів підприємства, для чого проводиться аналіз внутрішніх регламентів й хронометражу бізнес-процесів. У результаті цієї роботи складається перелік видів діяльності, які розташовуються в порядку їх виконання. Потім визначаються служби, співробітники підприємства, що беруть участь у кожному процесі. На останньому етапі виявляються операції, що мають безпосереднє відношення до виконання робіт, надання послуг, і операції

допоміжного характеру. Також важливо визначити види діяльності (функції), що дублюються.

З методологічної точки зору оптимізація бізнес-процесів складається із чотирьох етапів, які відображені на рисунку 1.1.

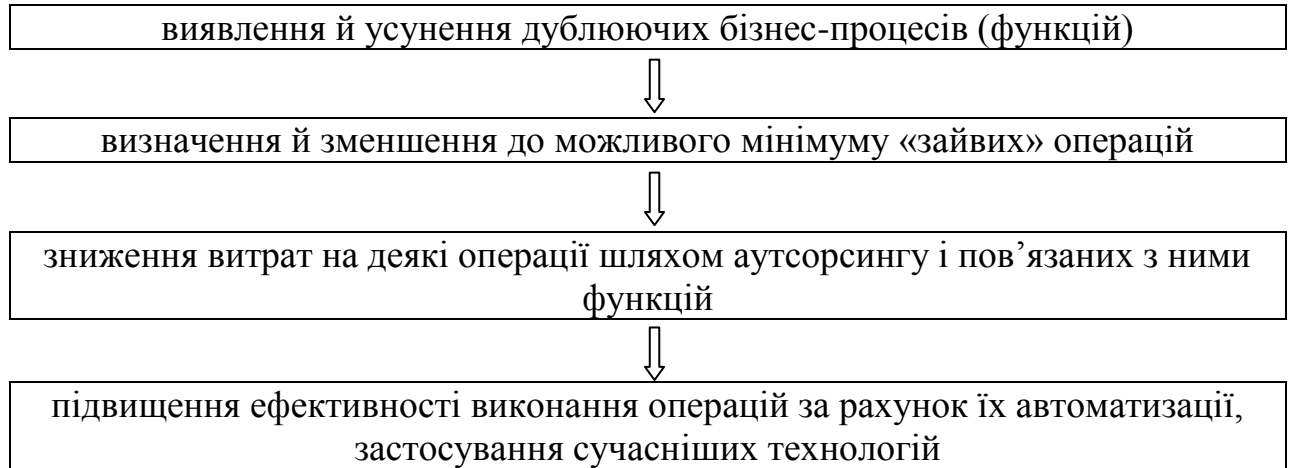


Рисунок 1.1 – Етапи оптимізації бізнес-процесів підприємства, складено на основі [28]

Програма оптимізації повинна являти собою детальний план переходу на нову модель бізнес-процесів з описом необхідних організаційних і технологічних змін.

Якщо бізнес швидко росте, відповідно збільшуються штат і обсяг використовуваних ресурсів, з'являються нові проекти й напрямки бізнесу. Система управління, що ефективно працювала ще вчора, сьогодні вже може бути застарілою і неактуальною.

З'ясовується, що при існуючій організації бізнес-процесів фінансово-економічна служба не в змозі впоратися з невпинно зростаючим потоком інформації, який вимагає оперативної обробки (облік договорів, здійснення розрахункових операцій, підготовка звітності для інвесторів і державних органів тощо). Це у свою чергу стає причиною низької оперативності прийнятих рішень. Виникають ситуації, коли невчасно сплачуються податки, вноситься плата за оренду і т.д. А збір достовірної інформації про дебіторів і

кредиторів займає замість декількох годин тиждень. Стільки ж часу йде на порівняння даних відділу постачання й інших підрозділів з бухгалтерськими звітами.

У загальному вигляді завдання оптимізації процесів діяльності підприємства можна сформулювати таким чином: мінімізувати (максимізувати) цільову функцію математичної моделі об'єкту (процесу) з урахуванням обмежень. Аналіз задач управління підприємством як системою свідчить, що в реальній постановці завдання комплексної оптимізації діяльності підприємства є багатокритеріальним.

Під мінімізацією (максимізацією) n -ї функції $f(x_1, \dots, x_n)$ на заданій множині U m -мірного векторного простору E_m розуміємо визначення точок мінімуму (максимуму) цієї функції на множині U :

$$f(X) \rightarrow \min (\max), X \in U$$

де: $f(X)$ – цільова функція;

X – вектор параметрів;

U – область визначення з урахуванням обмежень на керовані змінні.

У загальному випадку цільова функція та область визначення є нелінійними та нестационарними. За умови коректного визначення обмежень враховуються всі можливі ефекти.

Існуючі математичні моделі підприємства як об'єкта управління різної комплексності можуть включати велику кількість структурних, технологічних, суб'єктивних чинників із невизначеними методами вимірів, до яких може застосовуватися розвинений математичний апарат, що у підсумку призводить до проблеми інтерпретації отриманих результатів при прийнятті управлінських рішень.

Загальна постановка задачі за сигнатурою відповідає моделі класичної теорії фірми: продукція фірми представлена функцією виробництва $p(Q)$, що залежить від вектора вхідних параметрів. У класичній теорії фірми зроблені припущення, що деякий менеджер, який одноособово управляє такою

фірмою, раціонально обирає значення вхідних параметрів, щоб максимізувати прибуток, а рішення є єдиним.

За ступенем спроможності щодо застосування для завдань комплексної оптимізації діяльності підприємства відомі математичні моделі можна укрупнено систематизувати (відображено у таблиці 1.2).

Таблиця 1.2 – Моделі оптимізації

Модель оптимізації	Характеристика моделі
Аналітичні моделі окремих складних процесів та підсистем	Зводяться до математичних моделей у вигляді систем нелінійних алгебраїчних або диференціальних рівнянь. Розробка і пошук рішень. Змістова інтерпретація таких моделей на даний момент є складною науковою проблемою, необхідна інфраструктура для генерації та обробки даних для таких моделей для підтримки прийняття рішень є недоступною для типового підприємства
Моделі, що поєднують у собі декілька методик	Алгоритмічна підтримка моделей добре відпрацьована (управління ресурсами, управління маркетингом та відносинами з споживачами, управління ланцюгами постачання). Моделі довели свою ефективність, їх використання підтримується стандартними системами обліку та управління ресурсами підприємства за умов адекватного впровадження

Вирішення завдань багатокритеріальної оптимізації через більш складні моделі є окремою нетривіальною проблемою. Розроблено багато методів вирішення задач багатокритеріальної оптимізації, що забезпечують знаходження деякого компромісу для систем визначеного виду.

Методи багатокритеріальної оптимізації умовно можна розподілити на методи, що зводять задачу до однокритеріальної шляхом зведення векторного критерію до одного (функції компромісів, фактично, із втратою інформації моделі), та такі, які забезпечують деяке наближення за групою критеріїв (метод наближення до ідеального рішення множини критеріїв, метод послідовних поступок або лексикографії).

Оскільки підприємство є організацією із цілями, для аналізу найбільш загальних властивостей корисно розглянути модель життєспроможної системи (ЖСС – The Viable System Model), розроблену С. Біром з використанням кібернетичних підходів [22].

Життєспроможною системою є будь-яка система, метою якої є виживання із збереженням цілісності. Не зважаючи на те, що застосування моделі до організацій має принципові застереження (системою критичною для виживання є окрема людина, а не організація), запропонований підхід через використання найбільш загальних системних принципів є корисним перш за все для розпізнавання за Р. Біром ієрархій життєспроможної системи, які спрощують декомпозицію і моделювання діяльності підприємства.

Життєспроможна система складається з оточуючого середовища (контекст дії системи) та 5-ти взаємопов'язаних систем, кожна з яких сама є життєспроможною (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Кібернетична модель підприємства

Система	Характеристика системи
Система 1	Сукупність виробничих процесів, що реалізуються за видами діяльності
Система 2	Регуляція та тактичне планування, що забезпечує механізм для координації і управління систем 1 системою 3
Система 3	Планування операцій та контроль їх виконання системами 1, 2
Система 4	Науково-дослідні роботи і маркетинг, що забезпечують обробку сигналів оточуючого середовища для виявлення потреб у адаптації до умов оточуючого середовища
Система 5	Управління виживанням у цілому

Система 1–3 забезпечує операційну діяльність («тут і зараз»).

Система 4 забезпечує розвиток організації («там і тоді»).

Система 5 є регулятором стратегічного рівня, що забезпечує узгодження потреб систем (1–3)–4 для збереження життєспроможності організації у довготерміновій перспективі.

Для умов невизначеності С. Біром також запропоновані дві основні стратегії, які вимагають різної управлінської реалізації системи управління підприємством [22]:

– «стратегічне управління»: провести валідацію та адаптацію моделі з урахуванням нових обставин, визначити можливість досягнення поставлених цілей та їх корегування за необхідності, визначити оптимальні управлінські рішення;

– «поведінка стимул-реакція»: вироблення локальних управлінських рішень на суттєву зміну важливих факторів для вирішення поточних проблем.

За умов обмежених ресурсів та суттєвої невизначеності, з використанням моделей класичної теорії фірми показано, що друга стратегія може бути виграшною.

Для великих систем встановлена зворотна залежність: зміна операційних правил для забезпечення миттєвої реакції на зміну ринкової ситуації з метою досягнення короткострокових цілей приносить гірші результати порівняно з діями, що орієнтовані на досягнення довготермінових цілей.

Модель управління ланцюгами поставок є поширеною для аналізу. Трансакційні витрати підприємств є досить високими. У агропромисловому виробництві спостерігається приблизно такий розподіл витрат: 25% на власне виробництво, 75% на зовнішню «маркетингову» ланку і логістику.

На сьогодні розроблено методики оптимізації підприємств або окремих проектів / процесів [8; 27; 29; 30], . Зокрема, у статті [29] представлено методику обґрунтування оптимального рішення про фінансування проектів, які будуть найбільш рентабельними. Рішення про вибір інвестиційних проектів з безлічі можливих, обсяги їх фінансування, що базуються на науково обґрунтованих підходах, дозволить інвестору максимально ефективно використовувати наявні ресурси. У статті сформульована задача оптимального розподілу коштів між проектами. Розроблено алгоритм

вирішення даного завдання. Процес рішення задачі складається з ряду кроків, на кожному з яких шукається часткове вирішення завдання. Застосування методу динамічного програмування дає можливість визначити оптимальний пакет проектів для інвестування, вирішувати завдання ефективного «пакетного» інвестування, на відміну від існуючих методів, згідно з якими розраховується ефективність, можливий результат від вкладення коштів в кожен з проектів. На прикладі показано, що з можливої до фінансування певної кількості проектів не всі проекти доцільно інвестувати. Наприклад, з чотирьох розглянутих проектів оптимальним рішенням, яке дозволить отримати максимальну сумарну ефективність від інвестування, буде фінансування трьох проектів [29].

У статті [8] побудовано математичну модель щодо оптимального портфеля закупівлі продукції (послуг) на підприємствах з багатьох можливих. При побудові математичної моделі враховуються параметри: кількість видів продукції / послуг, що закуповується; кількість підприємств, які виробляють необхідну продукцію; потреба в продукції певного виду; вартість виготовлення одиниці продукції кожного виду на кожному підприємстві; узагальнений показник якості виготовленої продукції кожного виду на кожному підприємстві; індекс виявлених порівняльних переваг у виготовленні продукції j -м підприємством; загальний бюджет коштів, що виділяється на покупку продукції (фінансування виготовлення продукції). Розроблена математична модель дає можливість за скінченну кількість кроків знайти оптимальний результат розподілу необхідного обсягу замовлень (покупок) кожного виду продукції на різних підприємствах (або на одному підприємстві), який забезпечує максимально пропонований рівень якості продукції, а витрати на закупівлю продукції не перевищують запланованого рівня. Для ілюстрації результатів розробленого алгоритму на прикладі наводиться пошук оптимального варіанту закупівлі продукції чотирьох видів (задоволення певної потреби) на кожному з п'яти підприємств, що пропонують дані види продукції [8].

Методи оптимізації бізнес-процесів можна поділити на укрупнені великі групи [1; 5; 6; 14], які представимо в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи оптимізації бізнес-процесів

Методи	Характеристика методів
Формалізовані універсально-принципові методи	Дані методи є універсальними і вони підходять для оптимізації будь-яких бізнес-процесів для будь-якого бізнесу і практично не залежать від його специфіки. Засновані на застосуванні успішного досвіду і формалізованих принципів для побудови ефективних бізнес-процесів
Методи бенчмаркінгу	Ці методи засновані на вивченні, аналізі і подальшому копіюванні елементів процесів успішних компаній, що займаються схожими видами діяльності. Претендентами на вивчення і копіювання їх успішного досвіду насамперед є лідери-конкуренти. Практика показує, що багато компаній ефективно впроваджують у себе технологічні ноу-хау, запозичивши їх
Методи групової роботи	Ця група методів об'єднує різні технології роботи в команді: метод мозкового штурму, метод групового рішення задач тощо. Їх використання дозволяє розробити нові ефективні рішення, раніше нікому не відомі, що дозволяє підприємствам бути лідером за технологіями, що використовуються. Дана група методів може використовуватися як для знаходження рішень щодо покращення якості бізнес-процесів, так і для інших аспектів оптимізації діяльності підприємства
Реінжиніринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання суттєвих ефектів в зниженні вартості, підвищення якості і зростання обсягів надання послуг, виконання робіт

Важливо в умовах мінливого середовища суб'єктам бізнесу використовувати метод експрес-оптимізації бізнес-процесів, коли впродовж одно- дводенної наради визначаються способи оптимізації, які реалізуються максимально короткі терміни або в рамках трьох місяців.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОЧІРНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1 Загальна характеристика та значимість функціонування підприємств харчової промисловості України

Харчова промисловість – надзвичайно важлива у складі галузей економіки будь-якої країни. Залежно від рівня відносної незалежності харчової промисловості можна говорити про продовольчу безпеку національної економіки. Наявність харчових виробництв у країні, наявність на території країни агропромислових ресурсів, сировини для подальшої переробки підприємствами харчової промисловості обумовлює можливості автономного забезпечення продовольчої безпеки, продовольчих запасів для поточного споживання населенням країни та для створення продовольчих резервів на випадки критичних макроекономічних умов або умов виникнення форс-мажорних ситуацій.

Харчова промисловість виступає найважливішою ланкою продовольчого комплексу держави. Вона відіграє провідну роль у забезпеченні населення країни продуктами харчування в асортименті та обсягах, достатніх для формування збалансованого раціону. Харчова промисловість, використовуючи сировину рослинного і тваринного походження, є у прямій залежності із сільським господарством. Значна частка підприємств харчової промисловості функціонують у безпосередній близькості до сільськогосподарських виробників сировини, деяким підприємствам харчової промисловості притаманний особливий характер роботи, нерівномірність завантаженості виробничих потужностей (сезонність виробництва тощо), з іншого боку, підприємства харчової промисловості впливають на розвиток суб'єктів господарювання, які є постачальниками сировини, а також кінцевими або споживачами для подальшої переробки/виробництва. Наприклад, зерно є кінцевим продуктом

виробництва фермерського господарства і сировиною мукомельного комбінату; вироблена мука є кінцевим продуктом виробництва мукомельного комбінату і сировиною хліб заводу, з якої виробляється продукт кінцевого споживання.

До складу харчової промисловості України входять суб'єкти господарювання харчосмакового, м'ясного, молочного, рибного сектору промисловості. Самостійну групу складають підприємства борошномельно-круп'яного та комбікормового сектору промисловості. Харчосмакова промисловість об'єднує групу спеціалізованих підгалузей з виробництва продовольчих товарів переважно із сировини рослинного походження: цукровий, олійно-жировий, хлібопекарський, виноробний, спиртовий, лікеро-горілчаний, пивобезалкогольний, кондитерський, макаронний, плодоовочевий, дріжджовий, крохмалепатоковий, соляний, парфюмерно-косметичний, тютюновий, чайний, харчоконцентратний сектори та деякі інші виробництва [4].

Україна стабільно входить до п'ятірки провідних світових експортерів зернових і зернобобових. За результатами 2020/2021 маркетингового року експорт зернових і зернобобових та продуктів їх переробки склав 44,9 млн тонн. Зокрема, експортовано 16,6 млн тонн пшениці, 4,2 млн тонн ячменю, 18,4 тис. тонн жита, 23,1 млн тонн кукурудзи, а також 126,9 тис. тонн борошна. Важливість ролі України особливо виявилася під час пандемії COVID-19, коли було зруйновано глобальні ланцюги постачання товарів. Україна продовжила виконувати свої зобов'язання та істотно сприяла продовольчій безпеці своїх партнерів на Близькому Сході, в Європі, Південно-Східній Азії та Північній Африці. Внесок України до світового продовольчого ринку у 2021 р. був еквівалентним забезпеченню харчуванням близько 400 млн осіб [7; 24; 25].

Воєнні дії на території України спричинили збої у функціонуванні продовольчої системи; порушено цілісні ланцюги постачання сільськогосподарської продукції та харчових продуктів (від первинного

виробництва до реалізації продукції споживачеві), а також діяльність підприємств (виробничих, пов'язаних з переробленням, розподілом, споживанням й утилізацією харчових продуктів), які створювали додану вартість в агропромисловому комплексі.

На рівні держави для забезпечення продовольчої безпеки України 24 березня 2022 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» (набув чинності 7 квітня 2022 р.), який спрямований на швидке залучення сільськогосподарських земель країни у виробництво сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану. В основу Закону покладений пріоритет суспільних (державних) інтересів над інтересами приватних осіб в умовах війни. Це означає, що Законом призупиняється дія деяких правових механізмів, які захищають приватні інтереси, що цілком зрозуміло в умовах російської агресії. Натомість Закон запровадив у законодавство деякі правові механізми, які на перше місце ставлять інтерес суспільства у забезпеченні невідкладного використання наявних сільськогосподарських земель для виробництва продовольства. [9]

Також Кабінет Міністрів України затвердив план заходів із забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану. Комплекс дій розроблено за багатьма напрямками. Зокрема, щодо моніторингу стану продовольчої безпеки та сільськогосподарської інфраструктури в цілому, а також щодо особливого контролю державою цін на продукти, регулювання продуктових цін. На державному рівні передбачено надання підтримки національним виробникам харчових продуктів, а також адресне надання продовольчої допомоги найбільш соціально вразливим верствам населення. [10]

Зважаючи на важливу роль України у функціонуванні глобальної продовольчої системи, питання забезпечення продовольчої безпеки у глобальному масштабі також стоїть на порядку денному країн, міжнародних

та міжурядових організацій, зокрема ФАО, у т. ч. й у контексті трансформації продовольчих систем. Відповідна система дій має сприяти надійному забезпеченню населення продовольством, підвищенню економічної і фізичної доступності харчових продуктів, недопущенню зривів експортних контрактів сільгосппродукції з України. Наслідки війни в Україні уже відчутні у різних країнах світу. Блокування портів України унеможливило експорт української продукції на зовнішні ринки. Оскільки 60 % сільськогосподарської продукції України експортувалося морем, то негативні наслідки відчули країни, які залежали від такого імпорту з України. 22 липня 2022 р. Україна і Туреччина на перемовинах у Стамбулі за посередництва ООН домовилися про експорт українського зерна (з розблокованих трьох портів «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний»). Аналогічний договір з Туреччиною та ООН підписала росія. [7; 31]

Найважливішим є якнайшвидше виведення російських військ з території України, встановлення миру та забезпечення територіальної цілісності та суверенітету України, що обумовить реалізацію Україною комплексу завдань щодо забезпечення продовольчої безпеки на світових продовольчих ринках.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» засновано у 1994 р.; знаходиться за адресою: Хмельницька область, м. Красилів, вул. Будівельна, 3. Діяльність Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» націлена на задоволення вимог та очікувань споживачів щодо продукції, яку випускає підприємство.

Асортимент продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» такий:

Вода натуральна мінеральна газована;

Вода натуральна мінеральна негазована;

Слабоалкогольні напої (міцність від 1,2% до 8,5%);

Вода непідсолоджена й не ароматизована;

Лід;

Сніг;

Вода з додаванням цукру і речовини підсолоджувальних чи ароматизуючи; Лимонад, орандж;

Бутлі;

Флакони та вироби подібні для транспортування або пакування продукції;

Фляги (стакани для йогурту, сметани та ін); місткість 2 л і менше, з пластмас;

Пляшки;

Вода газована інших видів.

У розрізі номенклатури продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» слабоалкогольних напоїв та вод мінеральних випускається найбільше та мінеральних вод.

Аналіз Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» передбачає комплексне дослідження усіх сторін його діяльності; співставлення результатів роботи і затрат; оцінювання різних аспектів функціонування підприємства. Аналіз є базою для розробки заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Для проведення аналізу стану та тенденцій діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представимо основні техніко-економічні показники його функціонування та розрахунки відхилень, динаміки до попереднього року по показниках у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності
Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2019 р	2020 р	2021 р.	2020- 2019	2021- 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	532046	513695	590398	-18351	76703	96,55	114,93
2. Середньо-облікова чисельність працюючих, осіб	584	556	534	-28	-22	95,21	96,04
3. Виробіток на одного працюючого, тис грн / особу	911,037	923,912	1105,614	12,875	181,702	101,41	119,67
4. Фонд оплати праці, тис грн	83863	85745	97342	1882	11597	102,24	113,52
5. Середньомісячна зарплата одного працюючого, грн	11966,75	12851,47	15190,70	884,72	2339,23	107,39	118,20
6. Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	528423	510440	580336	-17983	69896	96,60	113,69
7. Прибуток від реалізації продукції, тис грн	3623	3255	10062	-368	6807	89,84	309,12
8. Витрати на одну грн реалізованої продукції, грн	0,993	0,994	0,983	0,001	-0,011	100,10	98,89
9. Рентабельність,% - доходу, % - витрат, %	0,68 0,69	0,63 0,64	1,70 1,73	-0,05 -0,05	1,07 1,09	- -	- -
10. Вартість основних засобів, тис грн	255290	252742	260111	-2548	7369	99,00	102,92
11. Фондовіддача, грн	2,084	2,032	2,270	-0,052	0,238	97,51	111,71
12. Фондомісткість, грн	0,480	0,492	0,441	0,012	-0,051	102,50	89,63
13. Фондо-озброєність, тис грн / особу	437,140	454,571	487,099	17,431	32,528	103,99	107,16

Аналізуючи основні техніко-економічні показники Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за останні три роки потрібно зазначити, що спостерігаємо зменшення чистого доходу від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 18351 тис грн. (на 3,45 %). Скорочення реалізації продукції відбулося за більшою кількістю видів продукції (вода з додаванням цукру (лимонад тощо), вода мінеральна негазована, вода не підсолоджена, бутлі, пляшки, флакони, фляги та вироби подібні для транспортування або пакування продукції), що й обумовило скорочення доходу від реалізації продукції підприємства у цілому. У 2021 р. чистий дохід від реалізації Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зріс на 76703 тис грн (на 14,93 %) відносно його рівня у 2020 р.

Обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та величину повної собівартості реалізованої продукції за 2019-2021 рр. зобразимо на рисунку 2.1 та рисунку 2.2 відповідно.

Обсяги чистого доходу від реалізації продукції та величину повної собівартості реалізованої продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. зобразимо на рисунку 2.1 та рисунку 2.2 відповідно.

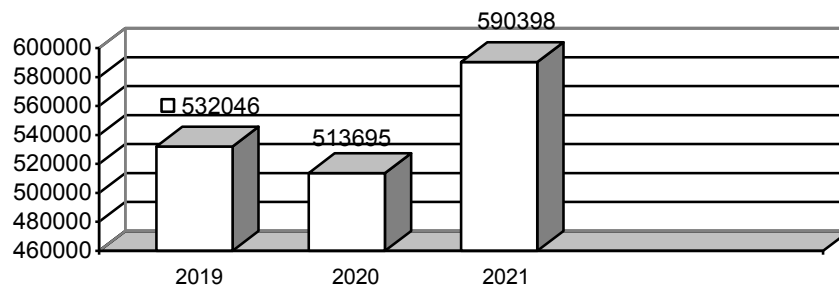


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр., тис грн

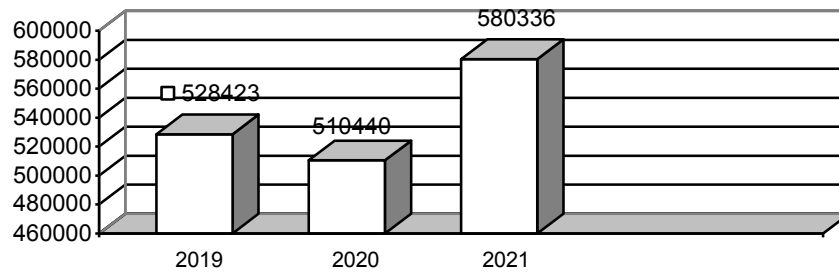


Рисунок 2.2 – Повна собівартість реалізованої продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр., тис грн

Затрати на виробництво реалізованої продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показують таку ж динаміку змін. У 2020 р. повна собівартість реалізованої продукції Дочірнього підприємства зменшилась на 3,40 % порівняно із даним показником витрат у 2019 р. і склала 510440 тис грн. У 2021 р. повна собівартість реалізованої продукції зросла на 69896 тис грн порівняно з відповідним показником у 2020 р; у процентному відношенні приріст повної собівартості продукції склав 13,69 %.

Динаміка змін показника прибутку від реалізації Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є такою ж, як і динаміка змін проаналізованих вище показників. У 2020 р. прибуток від реалізації зменшився на 368 тис грн (на 10,16 %) відносно прибутку підприємства у 2019 р.; і склав 3255 тис грн. У 2021 р. відбулося достатньо суттєве зростання прибутку від реалізації (на 6807 тис грн) порівняно з його рівнем у 2020 р., тобто зріс більше ніж у три рази.

Прибуток від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» по роках дослідження представимо на рисунку 2.3.

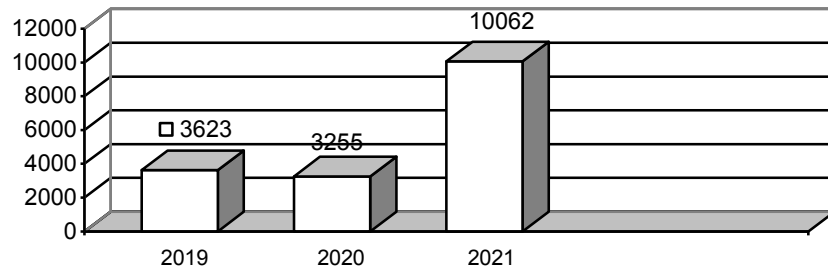


Рисунок 2.3 – Прибуток від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр., тис грн

Затрати на одну гривню реалізованої продукції Дочірнього підприємства є досить високими; у 2019-2020 р. при високому рівні витрат відносно отриманих доходів вони становили 99 коп. у 2021 р. затрати на одну гривню реалізації при відносно стабільних умовно постійних витратах та продемонстрованому зростанні доходу склали 98 коп. Рентабельність Дочірнього підприємства за досліджувані роки є невисокою. У 2019 р. рентабельність доходу Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» склала лише 0,68 %, а рентабельність витрат – 0,69 %. У 2020 р. при спадній динаміці доходу та повної собівартості відзначаємо зменшення рентабельності ще на 0,05 %. Проте, у 2021 р. темп росту прибутку Дочірнього підприємства перевищив темп зростання доходу та темп зростання витрат. Тому, у 2021 р. рентабельність доходу та рентабельність витрат відносно показників 2020 р. зросла на 1,07 % та на 1,09 %; склала у 2021 р. 1,70 % та 1,73 % відповідно.

Чисельність працюючих на Дочірньому підприємстві ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. скорочувалася із року в рік. У 2020 р. середньооблікова чисельність склала 556 осіб; скорочення чисельності становило 28 осіб відносно чисельності 2019 р., яка складала 584 осіб. У 2021 р. середньооблікова чисельність працівників Дочірнього підприємства ПрАТ

«Оболонь» «Красилівське» зменшилась ще на 22 особи. Відтак чисельність працівників скоротилася до 534 осіб.

Важливим показником роботи Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є продуктивність праці працівників, яка показує результативність праці кожного, що виражається у доході від реалізації продукції, що припадає на одного працівника. У 2019 р. продуктивність праці працівників відносно її рівня у базовому 2018 р. зменшилася на 10,63%.

У 2020 р. навіть попри скорочення доходу від реалізації продукції, відзначаємо вищу динаміку зменшення чисельності працівників, тому відзначаємо хоча й не суттєве, але зростання продуктивності праці працівників підприємства, а саме, продуктивність праці працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р. зросла на 1,41 % відносно її рівня у 2019 р. У 2021 р. зростання доходу від реалізації продукції та скорочення чисельності обумовило зростання виробітку на одного працівника у розмірі 181702 грн на особу; приріст виробітку склав 19,67 %.

Фонд оплати праці працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» попри скорочення чисельності працівників за досліджуваний період зростає. У 2019 р. фонд оплати праці працівників становив 83863 тис грн. У 2020 р. приріст фонду оплати праці склав 2,24 % (зріс на 1882 тис грн відносно його рівня у 2019 р.). у 2021 р. приріст фонду оплати праці працівників був ще суттєвішим, зріс на 13,52 %, на 11597 тис грн. У розрахунку на одного працівника Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спостерігаємо таку ж динаміку. Середньомісячна зарплата одного працюючого Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019 р. становила 11966,75 грн. У 2020 р. заробітна плата зросла на 7,39 % відносно рівня 2019 р. У 2021 р. приріст середньомісячної зарплати працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» склав 18,20 % відносно рівня зарплати у 2020 р.; тобто, середньомісячний розмір заробітної плати працівників у 2021 р. склав

15190,70 грн. Зростання розміру оплати праці обумовлено як зростанням законодавчо визначеного рівня мінімальної оплати праці в Україні, так і мотивуванням працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» до продуктивної діяльності та належного виконання покладених на них обов'язків. Варто зазначити, що попри позитивний аспект зростання заробітної плати працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільно забезпечувати вищі темпи зростання продуктивності праці.

На Дочірньому підприємстві ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» важливе значення мають засоби виробництва / знаряддя праці. Від рівня забезпеченості підприємства технікою, технологіями, їх структури і ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати функціонування підприємства.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» вартість основних засобів зменшилась на 1,0 % у 2020 р. відносно вартості у 2019 р., але у 2021 р. зросла на 2,92 % відносно попереднього періоду і склала 260111 тис грн.

Фондовіддача у 2020 р. несуттєво зменшилась відносно її рівня у 2019 р. (з 2,084 до 2,032). У 2021 р. фондовіддача зросла до показника 2,27 грн.

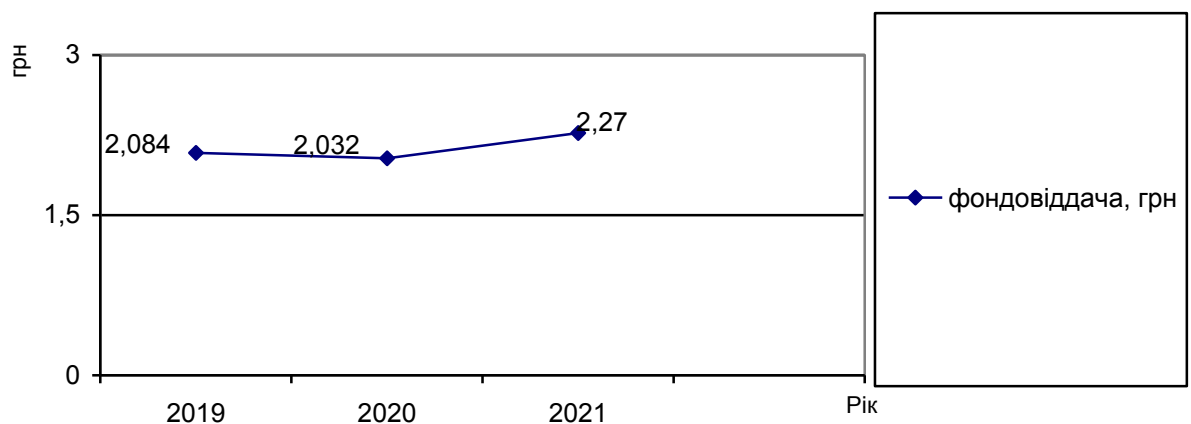


Рисунок 2.4 – Фондовіддача основних засобів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр.

Проведемо факторний аналіз фондівддачі:

1. Вплив фондівддачі Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на дохід від реалізації продукції:

2020 рік: $(2,0325-2,0841) \times 255290 = -13173$ тис грн.

2021 рік: $(2,2698-2,0325) \times 252742 = 59976$ тис грн.

2. Вплив вартості основних засобів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на дохід від реалізації продукції:

2020 рік: $(252742-255290) \times 2,0325 = -5178$ тис грн.

2021 рік: $(260111-252742) \times 2,2698 = 16727$ тис грн.

3. Загальний вплив факторів:

2020 рік: $ВП = -13173 + (-5178) = -18351$ тис грн.

2021 рік: $ВП = 59976 + 16727 = 76703$ тис грн.

Факторний аналіз показав, що у 2020 р. зменшення фондівддачі обумовило зменшення доходу від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на 13173 тис грн; зменшення вартості основних засобів підприємства призвело до зменшення доходу від реалізації продукції на 5178 тис грн. Сумарний вплив чинників обумовив зменшення доходу від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р. на 18351 тис грн відносно показника 2019 р.

У 2021 р. відзначаємо, що збільшення фондівддачі призвело до збільшення доходу від реалізації продукції на 59976 тис грн; зростання вартості основних засобів призвело до зростання доходу від реалізації продукції на 16727 тис грн. Сумарний вплив чинників обумовив зростання доходу від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на 76703 тис грн у 2021 р. відносно доходу 2020 р.

Фондоозброєність показує вартість основних засобів Дочірнього підприємства у розрахунку на одного працівника. У 2019 р. фондоозброєність Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» становила 437140 грн на особу. У 2020 р. фондоозброєність

зросла на 17431 грн / особу відносно рівня фондоозброєності у 2019 р. і склала 454,571 тис грн на особу. У 2021 р. фондоозброєність зросла до 487,099 тис грн на особу (приріст фондоозброєності становив 7,16 % відносно показника 2020 р.). Зростання фондоозброєності працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» майже на 4 % у 2020 р та на більше 7 % у 2021 р. обумовлене скороченням чисельності працівників насамперед, а також хоча й не суттєвим, але зростанням вартості основних засобів у 2021 р.

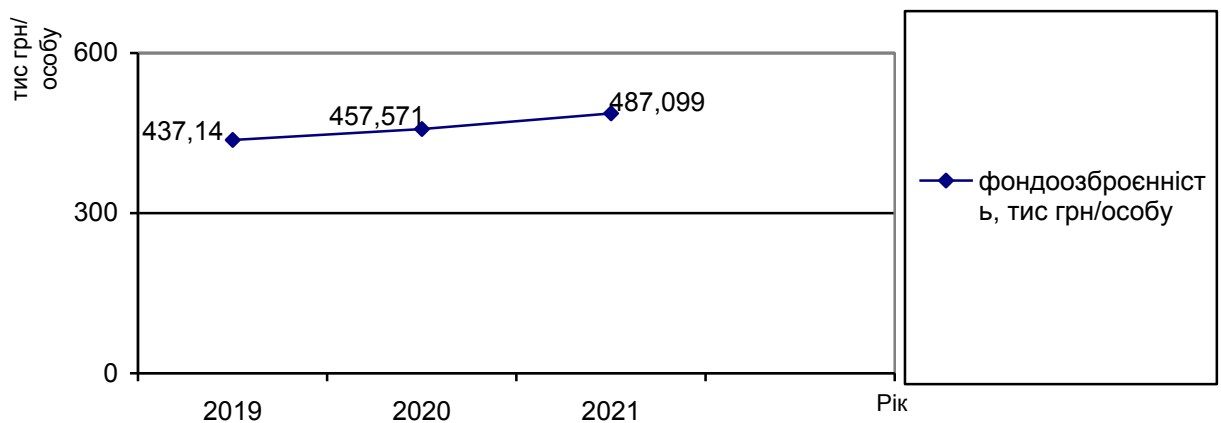


Рисунок 2.5– Рівень фондоозброєності працівників Дочірнього підприємства ПАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр.

Для досягнення кращих результатів функціонування важливо, щоб суб'єкти господарювання здійснювали технічну модернізацію, оновлення основних засобів; замість морально та фізично застарілої техніки та технологічних ліній впроваджували сучасну, більш продуктивну техніку та технології.

2.3 Аналіз трудових ресурсів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Будь-який суб'єкт господарювання може ефективно працювати за умови наявного професійного, кваліфікованого штату працівників та вдало організованої структури кадрів. Усі працівники підприємства за характером виконуваної роботи розподіляються на такі категорії: робітники, керівники, спеціалісти і службовці.

Робітники Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» безпосередньо зайняті у процесі виробництва продукції, а також виконують допоміжні та обслуговуючі бізнес-процеси. Керівник Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», працівники, які очолюють підрозділи, заступники по посадах, головні спеціалісти підпадають під класифікаційну категорію – «керівники». Спеціалісти Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – це працівники, які виконують економічні, інженерно-техніко-технологічні функції. Службовці Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» здійснюють підготовку та оформлення необхідної документації. Склад та структура кадрів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відображена у таблиці 2.2.

Чисельність працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр. скоротилася, зокрема: чисельність робітників зменшилась на 22 особи у 2020 р. і на 10 осіб впродовж 2021 р. відносно попередніх періодів. Чисельність інших категорій персоналу Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» скоротилася на 6 осіб у 2020 р. і на 12 осіб у 2021 р. відносно попередніх періодів. Структура кадрів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відносно стабільна. Чисельність робітників підприємства складає 74,32 % у 2019 р., у 2020 р. скоротилася до 74,10 %, а в 2021 р. зросла до 75,28 %. Чисельність

інших категорій персоналу із 25,68 % у 2019 р. скоротилася до 24,72 % у 2021 р. у загальній чисельності працівників відповідних років.

Таблиця 2.2 – Склад та структура працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник		Значення показника			Відхилення, (+,-)	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019	2021-2020
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, у тому числі:	осіб	584	556	534	-28	-22
	%	100	100	100	-	-
- робітники	осіб	434	412	402	-22	-10
	%	74,32	74,10	75,28	-0,22	1,18
- інші категорії працівників	осіб	150	144	132	-6	-12
	%	25,68	25,90	24,72	+0,22	-1,18

Чисельність працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» змінюється під впливом різних обставин. Період розвитку, нарощування обсягів виробництва підприємства, розширення діяльності супроводжується збільшенням чисельності працівників. Впродовж 2019-2021 рр. ми спостерігаємо скорочення чисельності. Проте, впродовж 2021 р. попри зменшення чисельності працівників чистий дохід від реалізації продукції зріс, хоча варто зазначити, що одним із чинників зростання останнього є ціновий аспект. Також зазначаємо об'єктивні процеси природного руху кадрів на підприємствах. Працівники підприємств, які досягають пенсійного віку, виходять на пенсію. Проте, з огляду на оптимізацію кадрів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», кількість прийнятих працівників є не суттєвою.

Інформація щодо руху кадрів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також розраховані показники оборотності кадрів відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка руху кадрів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Значення показника			Відхилення, (+,-)	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019	2021-2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	584	556	534	-28	-22
Кількість прийнятих на роботу, осіб	11	7	3	-4	-4
Кількість звільнених з роботи, осіб	53	35	25	-18	-10
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	53	35	25	-18	-10
Коефіцієнт обороту по прийому	0,019	0,013	0,006	-0,006	-0,007
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,091	0,063	0,047	-0,028	-0,016
Коефіцієнт плинності кадрів	0,091	0,063	0,047	-0,028	-0,016

Результати розрахунків, які представлені у таблиці 2.3 свідчать про те, що впродовж 2019-2020 рр. на Дочірньому підприємстві ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» коефіцієнт обороту по прийому зменшився з 0,019 до 0,006; його значення є низьким. Коефіцієнт обороту вибуттю також зменшився з 0,091 у 2019 р. до 0,047 у 2021 р. Показник плинності кадрів (при високому його значенні) може свідчити про низький рівень оплати праці працівникам, про несприятливі умови праці, про складність психолого-емоційного характеру взаємодії у колективі, про інші негаразди у діяльності

підприємства. Вважається, що рівень плинності кадрів працівників підприємства, який не впливає істотно на результативність діяльності, коливається у межах 3-5%. Такий відсоток зазвичай здатний покривати ту частину звільнень, яка припадає на об'єктивні причини (досягнення працівниками пенсійного віку, звільнення за медичними показаннями, призов на військову службу та ін.) На Дочірньому підприємстві ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» коефіцієнт плинності кадрів впродовж 2019-2021 рр. скорочувався; і на кінець досліджуваного періоду є на цілком прийнятному рівні. На Дочірньому підприємстві ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зменшення чисельності обумовлене оптимізацією чисельності, приведенням складу кадрів до кількості, яка необхідна для виконання усіх передбачених завдань.

При аналізі продуктивності праці працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» також важливо виявити резерви підвищення виробітку при оптимальних ресурсних можливостях, у т. ч. трудоресурсних. Досягнутий рівень продуктивності праці працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», динаміку даного показника; аналіз використання працівниками підприємства робочого часу представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Ефективність використання трудових ресурсів
Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники	Значення показника			Відхилення, (+,-)	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019	2021-2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	532046	513695	590398	-18351	76703
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	584	556	534	-28	-22
Кількість робочих днів, дні	250	251	250	1	-1
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	-	-
Загальна кількість відпрацьованого часу: - людино-днів	146000	139556	133500	-6444	-6056
- людино-годин	1168000	1116448	1068000	-51552	-48448
Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис грн / особу	911,037	923,912	1105,614	12,875	181,702
Середньоденний виробіток, грн/особу	3644,15	3680,92	4422,46	36,77	741,54
Середньогодинний виробіток, грн/особу	455,52	460,12	552,81	4,6	92,69

Результати розрахунків, які представлені у таблиці 2.4 свідчать про те, що середньорічна продуктивність праці одного працівника Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р. зросла на 12,875 тис грн.; у 2021 р. – на 181,702 тис грн відносно виробітку попередніх періодів. Середньоденний та середньогодинний виробіток на одного працівника Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» демонструє таку ж динаміку зростання; у 2021 р. відзначаємо суттєве зростання виробітку відносно його попереднього рівня у 2020 р.

Загальна кількість відпрацьованого часу працівниками Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впродовж 2019-2021 рр.

скорочувалася, адже чисельність скорочувалася. З метою забезпечення раціонального використання робочого часу працівниками підприємства необхідно реалізовувати належний рівень організації, забезпечувати реалізацію принципів організації діяльності: ритмічності, безперервності, паралельності, прямої точності, не допускати простоїв виробництва тощо.

У проведенні аналізу трудових ресурсів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» важливим є аналіз фонду заробітної плати працівників, а також аналіз розмірів та динаміки середньої заробітної плати. Результати розрахунків щодо динаміки фонду оплати праці та середньорічної, середньомісячної заробітної плати працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Рівень та динаміка оплати праці працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники	Значення показника			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	584	556	534	-28	-22	95,21	96,04
Фонд оплати праці, тис грн	83863	85745	97342	1882	11597	102,24	113,52
Середньо-річна зарплата одного працюючого, грн	143601,0	154217,6	182288,4	10616,6	28070,8	107,39	118,20
Середньо-місячна зарплата одного працюючого, грн	11966,75	12851,47	15190,70	884,72	2339,23	107,39	118,20

Фонд оплати праці працівників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впродовж 2019-2021 рр. зріс (на 2,24 % у 2020 р. та на 13,52 % у 2021 р. відносно попередніх років). Чисельність працівників скорочувалась, тому середньорічна зарплата одного працюючого Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» збільшувалась вищими темпами порівняно з фондом оплати праці. У 2020 р. приріст середньорічної/середньомісячної заробітної плати працівників склав 7,39 % відносно рівня заробітної плати у 2019 р.; у 2021 р. середньорічна/середньомісячна заробітна плата зросла на 18,20 % відносно її рівня у 2020 р. Розмір середньомісячної заробітної плати працівників Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ілюструє рисунок 2.6.

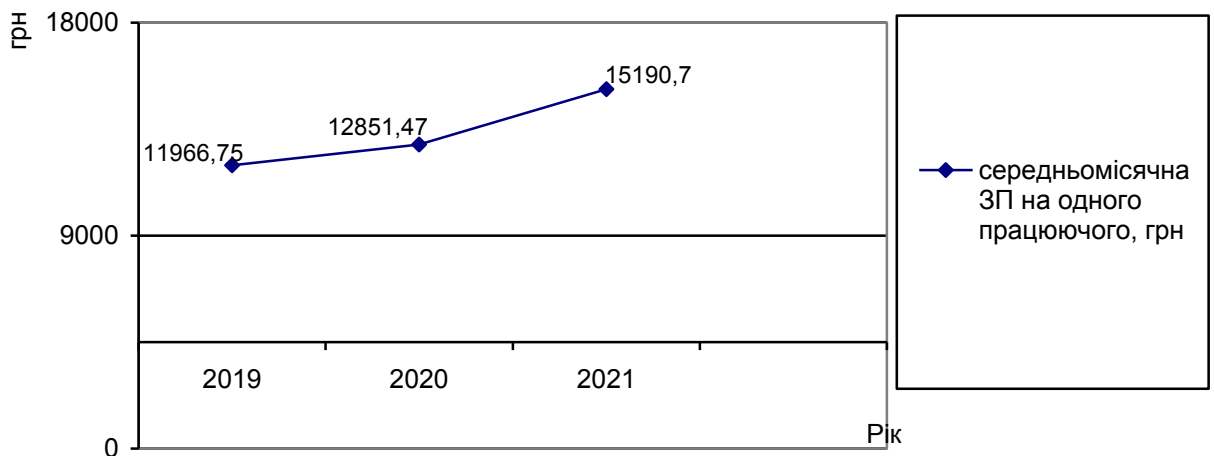


Рисунок 2.6 – Середньомісячна заробітна плата одного працівника Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», грн

Зростання розміру оплати праці є позитивним аспектом діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Важливо створювати передумови і умови зростання продуктивності праці. Виплати високих розмірів оплати праці, реалізація основ соціальної захищеності працівників, мотивація трудової діяльності працівників матеріальними виплатами та моральні заохочення (подяки, грамоти) обумовлюють

підвищення ефективності використання кадрів та відповідно підвищення ефективності діяльності підприємства у цілому.

2.4 Аналіз витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Надзвичайно важливим є ефективне управління витратами підприємства. Собівартість продукції комплексно уособлює рівень використання усіх ресурсів підприємства, відображає рівень використання потенціалу підприємства. Від рівня собівартості продукції підприємства залежать результати його діяльності, фінансовий стан. Елементи операційних витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено у таблиці 2.6, а розрахунки структури операційних витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відображені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.6 – Елементи операційних витрат та їх динаміка

Елементи витрат	Значення показника, тис грн			Відхилення, (+,-)		Динаміка, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020- 2019	2021- 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Матеріальні витрати	357368	349912	404462	-7456	54550	97,91	115,59
Витрати на оплату праці	83863	85745	97342	1882	11597	102,24	113,52
Відрахування на соціальні заходи	17534	18063	20289	529	2226	103,02	112,32
Амортизація	11330	10328	10244	-1002	-84	91,16	99,19
Інші операційні витрати	42314	43843	34487	1529	-9356	103,61	78,66
Разом	512409	507891	566824	-4518	58933	99,12	111,60

Таблиця 2.7 – Склад та структура операційних витрат

Елементи витрат	Значення показника по роках, тис грн			Структура витрат, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Матеріальні витрати	357368	349912	404462	69,74	68,90	71,36
Витрати на оплату праці	83863	85745	97342	16,37	16,88	17,17
Відрахування на соціальні заходи	17534	18063	20289	3,42	3,56	3,58
Амортизація	11330	10328	10244	2,21	2,03	1,81
Інші операційні витрати	42314	43843	34487	8,26	8,63	6,08
Разом	512409	507891	566824	100	100	100

Матеріальні витрати Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р. зменшились на 7456 тис грн, але у 2021 р. суттєво зросли (на 54550 тис грн) відносно витрат попереднього року, що обумовлено нарощенням обсягів виробництва у 2021 р. Як бачимо, матеріальні витрати займають найбільшу частку у структурі операційних витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». У 2021 р. вона зросла до 71,36 %. Витрати на оплату праці та розміри відрахування на соціальні заходи зростали із року в рік. Частка витрат на оплату праці у 2019 р. становила 16,37 % у загальному обсязі операційних витрат та зросла до 17,17 % 2021 р. Розмір амортизаційних відрахувань в абсолютному вимірі зменшувався (на 1002 тис грн. у 2020 р. та на 84 тис грн. у 2021 р. відносно амортизаційних витрат попередніх періодів). У структурі операційних витрат амортизація є відносно незначною у процентному співвідношенні; скоротилася частка з 2,21 %, яка була у 2019 р. до 1,81 % у 2021 р. Інші операційні витрати не мали стійкої тенденції до росту чи зменшення. До інших витрат операційної діяльності належать: витрати на дослідження й розробки; втрати від знецінення запасів; собівартість реалізованої іноземної валюти; собівартість реалізованих виробничих запасів; брак та втрати від псування цінностей; сума безнадійної дебіторської заборгованості та

відрахування до резерву сумнівних боргів; втрати від операційної курсової різниці; визнані штрафи, пені та неустойки; витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення; інші витрати операційної діяльності.

Структуру операційних витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» ілюструє рисунок 2.7.

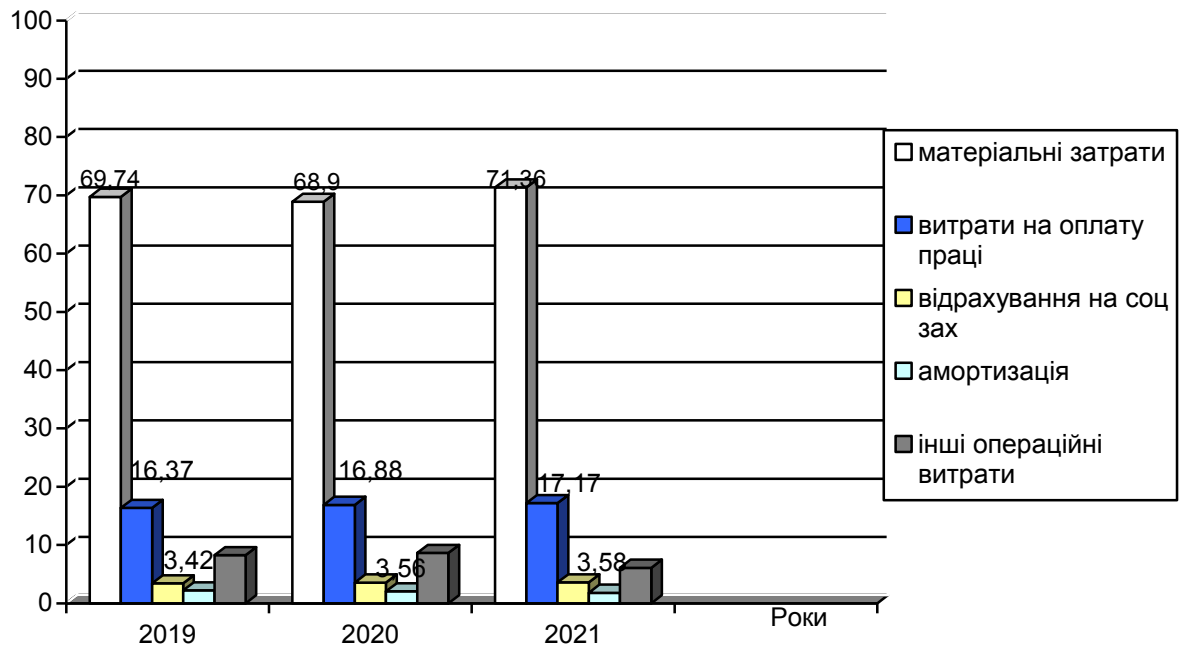


Рисунок 2.7 – Структура операційних витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», %

Витрати на одну гривню від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Витрати на одну гривню реалізованої продукції

Показник	Значення показника по роках			Відхилення, (+,-)	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019	2021-2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	532046	513695	590398	-18351	76703
Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	528423	510440	580336	-17983	69896
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн	0,993	0,994	0,983	0,001	-0,011

Аналізуючи витрати на одну гривню від реалізації продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» бачимо, що вони є відносно стабільними, але досить високими; у 2019-2020 рр. уже наближаються до гривні (99 коп), що ставить під загрозу у подальшому забезпечення рентабельного виробництва. У 2021 р. зменшились до 98 коп.

Сегмент діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» характеризується високим рівнем насиченості ринку аналогічними товарами, високим рівнем конкуренції.

2.5 Фінансовий аналіз діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Кінцевий результат роботи підприємств оцінюється рівнем ефективності – обсягом одержаного прибутку в абсолютному вимірі та відносним показником ефективності діяльності – рентабельністю.

Фінансові результати Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» наведені в таблиці 2.9.

Аналізуючи дані таблиці 2.9 бачимо, у 2020 р. чистий дохід та собівартість реалізованої продукції Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відносно їх рівня у 2019 р. зменшились. При вищих темпах зменшення собівартості підприємство у 2020 р. отримало приріст валового прибутку у розмірі 2116 тис грн відносно його рівня у 2019 р. У 2021 р. відзначаємо відносно зазначених показників зростання. Адміністративні витрати та витрати на збут впродовж 2019-2021 рр. демонстрували тенденцію зростання. Тому, при зменшенні також надходжень від інших доходів Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 і 2021 рр. виходило на менші розміри чистого

прибутку; тобто, з 2149 тис грн у 2019 р. чистий прибуток Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» скоротився до 848 тис грн у 2020 р. та до 153 тис грн у 2021 р.

Таблиця 2.9 – Формування прибутку Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Значення показника по роках, тис грн			Відхилення, (+,-)	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	532046	513695	590398	-18351	76703
Собівартість реалізованої продукції	430323	409856	470632	-20467	60776
Валовий прибуток	101723	103839	119766	2116	15927
Інші операційні доходи	23178	32021	15598	-8843	-16423
Адміністративні витрати	27669	28194	31737	525	3543
Витрати на збут	70431	72390	77967	1959	5577
Інші операційні витрати	28290	35683	25363	7393	-10320
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1489	-407	297	1082	704
Інші фінансові доходи	6	2	-	-4	-2
Фінансові витрати	-	-	-	-	-
Інші доходи	5102	1707	788	-3395	-919
Інші витрати	714	62	18	-652	-44
Фінансовий результат до оподаткування	2905	1240	1067	-1665	-173
Витрати (дохід) з податку на прибуток	756	392	914	-364	522
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2149	848	153	-1301	-695

Розмір чистого прибутку Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проілюстровано на рисунку 2.8.

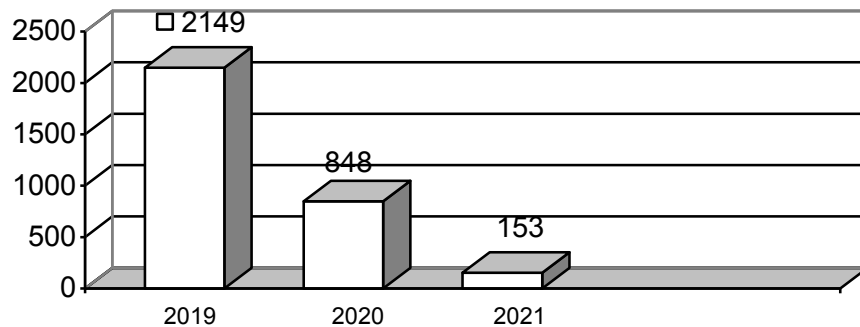


Рисунок 2.8 – Чистий прибуток Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр., тис грн.

Прибуток підприємства є абсолютним показником ефективності діяльності аналізованого суб'єкта бізнесу. Для більш повної оцінки роботи Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» аналізуємо відносний показник ефективності діяльності – рентабельність. Розрізняють такі види рентабельності:

- рентабельність діяльності підприємства;
- характеризують рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг;
- характеризують рентабельність продажів (доходу), який показує, скільки прибутку припадає на одну гривню реалізованої продукції.

Результати розрахунків рентабельності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2018-2020 рр. представлено у таблиці 2.10.

Результати діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2020 рр. погіршились; у 2021 р. рентабельність дещо підвищилася, проте, така відносно низька рентабельність свідчить про доцільність здійснення заходів, направлених на підвищення ефективності діяльності.

Рентабельність доходу та рентабельність витрат Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» проілюстровано на рисунку 2.9.

Таблиця 2.10 – Рентабельність Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Значення показника			Відхилення, (+, -)	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020-2019	2021-2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	532046	513695	590398	-18351	76703
Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	528423	510440	580336	-17983	69896
Власний капітал, тис грн	203079	203927	204080	848	153
Прибуток від реалізації продукції, тис грн	3623	3255	10062	-368	6807
Чистий прибуток, тис грн	2149	848	153	-1301	-695
Рентабельність доходу, %	0,68	0,63	1,70	-0,05	1,07
Рентабельність витрат, %	0,69	0,64	1,73	-0,05	1,09
Рентабельність капіталу, %	1,78	1,60	4,93	-0,18	3,33
Рентабельність капіталу за чистим прибутком, %	1,06	0,42	0,07	-0,64	-0,35

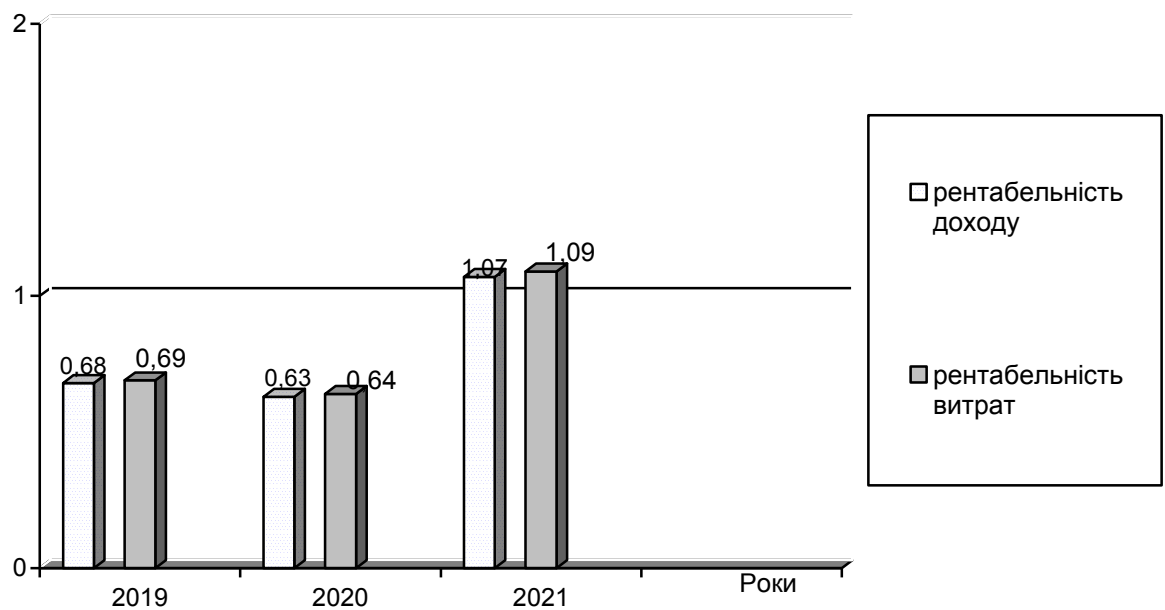


Рисунок 2.9 – Рентабельність Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2019-2021 рр., %

Необхідною умовою діяльності підприємств є їх стабільний та надійний фінансовий стан від якого залежить своєчасність і повнота погашення його зобов'язань щодо оплати праці, розрахунків з бюджетом, банками та постачальниками. Склад і динаміку дебіторської заборгованості Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 р. представлено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Склад і динаміка дебіторської заборгованості у 2021 р.

Показник	Сума, тис грн		Абсолютне відхилення, (+, -)	Динаміка, %
	на початок року	на кінець року		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	15821	15153	-668	95,78
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1088	132	-956	12,13
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	75230	54710	-20520	72,72
Інша поточна дебіторська заборгованість	2605	2132	-473	81,84
Всього	94744	72127	-22617	76,13

Аналізуючи фінансовий стан Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можемо відзначити у розрізі усіх видів дебіторської заборгованості її скорочення. Загальна сума дебіторської заборгованості скоротилася на 23,87 % на кінець 2021 р. відносно рівня заборгованості на початок року.

Інформація щодо поточної кредиторської заборгованості Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відображена у таблиці 2.12. Тенденції у розрізі видів кредиторських зобов'язань різні. Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями за продукцію, поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами, поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків, інша

поточні зобов'язання – скоротилися на кінець 2021 р. відносно їх значень на початку року.

Таблиця 2.12 – Склад і динаміка кредиторської заборгованості у 2021 р.

Показник	Сума, тис грн		Абсолютне відхилення, (+, -)	Динаміка, %
	на початок року	на кінець року		
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями: - за продукцію, товари, роботи, послуги	2518	1770	-748	70,29
- за розрахунками з бюджетом	5194	7655	2461	145,38
- за розрахунками із страхування	804	978	174	121,64
- за розрахунками з оплати праці	3029	3511	482	115,91
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	4163	3632	-531	87,24
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	5230	3443	-1787	65,83
Поточні зобов'язання	680	732	52	107,65
Інші поточні зобов'язання	12661	11692	-969	92,35
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	34279	33413	-866	97,47

Такі види зобов'язань як розрахунками з бюджетом, розрахунками із страхування, розрахунками з оплати праці, а також поточні зобов'язання на кінець 2021 р. зросли. У цілому, сума усіх поточних зобов'язань і забезпечень зменшилася впродовж 2021 р. на 866 тис грн (на 2,53 %). Довгострокових кредиторських зобов'язань Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» не має.

Зіставляючи суми дебіторської та кредиторської заборгованості Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» бачимо на початок та на кінець 2021 р. суттєве перевищення дебіторської

заборгованості на кредиторською. Таке збільшення дебіторської заборгованості відносно кредиторської може свідчити про відкладену оплату продукції по факту продажів. Коливання дебіторської та кредиторської заборгованості має бути контрольованим, щоб не допускати суттєвих дисбалансів, які можуть обумовити негативні наслідки для фінансового стану підприємства. Якщо кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, то підприємство може залучати в оборот засобів більше, ніж відволікати з обороту, хоча бухгалтерський підхід передбачає доцільність погашення кредиторської заборгованості незалежно від стану дебіторської заборгованості.

Для оцінювання рівня ліквідності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно провести аналіз ліквідності балансу. Активи та пасиви Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у розрізі груп представлено у таблицях 2.13 і 2.14.

Таблиця 2.13 – Актив балансу Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2021 р.

Актив	Балансова вартість, тис грн			Структура, % до балансу		
	на початок року	на кінець року	відхилен ня, (+,-)	на початок року	на кінець року	відхилен ня, (+,-)
А1 – високоліквідні активи (кошти й поточні фінансові інвестиції)	2008	7455	5447	0,84	3,14	2,3
А2 – швидколіквідні активи (дебіторська заборгованість)	94744	72127	-22617	39,77	30,37	-9,4
А3 – повільноліквідні активи (запаси, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	70723	86618	15895	29,69	36,47	6,78
А4 – важколіквідні активи (необоротні активи)	70731	71293	562	29,70	30,02	0,32
Баланс	238206	237493	-713	100	100	-

Таблиця 2.14 – Пасив балансу Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» у 2020 р.

Пасив	Балансова вартість, тис грн			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	відхилення (+,-)	на початок року	на кінець року	відхилення (+,-)
П1 – найтерміновіші пасиви (поточна кредиторська заборгованість)	31081	31643	562	13,05	13,32	0,27
П2 – короткострокові пасиви (короткострокові кредити банків)	2518	1770	-748	0,62	0,75	0,13
П3 – довгострокові пасиви (довгострокові зобов'язання і забезпечення)	-	-	-	-	-	-
П4 – постійні пасиви (власний капітал, поточні забезпечення)	204607	204080	205	86,33	85,93	-0,4
Баланс	238206	237493	-713	100	100	-

Для визначення ліквідності балансу Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно порівняти групи активів і пасивів балансу. Баланс буде абсолютно ліквідним за таких умов: $A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \leq P4$. Дотримання перших трьох співвідношень свідчатиме, що поточні активи перевищують зобов'язання підприємства, а четверте співвідношення ($A4 \leq P4$) показує наявність у підприємства власного оборотного капіталу.

Аналізуючи групи активів та пасивів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» бачимо, що $A1 < P1$ на початок і на кінець 2021 р., не виконується умова/співвідношення: високоліквідні активи ($A1$) не покривають найтерміновіші пасиви ($P1$) Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Відсутність у достатній мірі засобів по групі

активів (A1) не компенсується надлишком у іншій групі (наприклад, групи активів (A2), адже у реальній ситуації менш ліквідні активи не можуть замінити більш ліквідні. Три інших співвідношень витримуються, тобто підтримується певна фінансова стійкість Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Ліквідність Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» визначається шляхом розрахунку фінансових коефіцієнтів. Результати розрахунків коефіцієнтів представимо у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Показники платоспроможності підприємства

Коефіцієнт	Нормативне значення (діапазон)	Розраховані значення за даними 2021 р	
		На початок року	На кінець року
Покриття (дані балансу: рядок 1195 / рядок 1695 балансу)	1-2	4,88	4,97
Швидкої ліквідності (дані балансу: рядок (1195-1100) / рядок 1695)	0,6-1	2,82	2,46
Абсолютної ліквідності (дані балансу: рядок 1160+1165 / рядок 1695)	0,2-0,6	0,06	0,22

Коефіцієнт покриття на підприємствах різних галузей може бути у різних числових інтервалах. На підприємствах з великим обсягом запасів і незавершеного виробництва досить відносно висока тривалість виробничого циклу даний коефіцієнт зазвичай вищий, його значення може перевищувати зазначене нормативне. На Дочірньому підприємстві ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спостерігаємо перевищення нормативного значення коефіцієнта покриття, проте, умова стабільності дотримується.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є індикатором спроможності погасити поточні зобов'язання під час виникнення критичної ситуації. При порівнянні з нормативними значеннями коефіцієнтів необхідно враховувати особливості галузей діяльності. Немає єдиної думки щодо його нормативних значень.

Надто високе значення (перевищення коефіцієнта за одиницю) сигналізує про неефективне управління вільними готівковими коштами, адже кошти повинні бути в обігу, працювати. Низьке значення коефіцієнта абсолютної ліквідності (нижче 0,2) є свідченням проблем з управлінням дебіторською заборгованістю, свідченням недостатності поточних (оборотних) активів, що було притаманним для підприємства на початку 2021 р., проте, на кінець 2021 р. коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться у рамках нормативних значень.

Результати аналізу є основою для прийняття рішень щодо вдосконалення діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДОЧІРЬОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

3.1 Прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Спрогнозувати загрози, банкрутство можна заздалегідь до появи відповідних ознак. Причинами загроз погіршення фінансового стану та навіть банкрутства можуть бути як зовнішні чинники, так і внутрішні.

Міністерство економіки України [15] для оцінювання фінансового стану вітчизняних підприємств пропонує використовувати коефіцієнт Бівера.

Коефіцієнт Бівера ($K_{\text{Бівера}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{Бівера}} = (\text{ЧП} - A) / (\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) \quad (3.1)$$

де, ЧП – чистий прибуток;

A – нарахована амортизація;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Для розрахунку коефіцієнта Бівера вихідні дані зведемо в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та розрахунки коефіцієнта Бівера

Показники	Значення показників, тис грн		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Чистий прибуток	2149	848	153
2. Нарахована амортизація	11330	10328	10244
3. Довгострокові зобов'язання	0	0	0
4. Поточні зобов'язання	32883	34279	33413
Результати розрахунків, коефіцієнт			
(ЧП – А) / (ДЗ + ПЗ)	(2149 + 11330) / 32883 = 0,41	(848 + 10244) / 34279 = 0,33	(153 + 10244) / 33413 = 0,31

Згідно методики, якщо значення коефіцієнта Бівера перевищує 0,4 ($K_{\text{Бівера}} > 0,4$), то підприємству банкрутство не загрожує. Якщо значення коефіцієнта менше 0,2 ($K_{\text{Бівера}} < 0,2$) впродовж тривалого періоду – це свідчить про незадовільну структуру балансу. Результати розрахунків коефіцієнта Бівера за даними 2019-2021 рр. свідчать про погіршення структури балансу Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», сигналізує про доцільність превентивних заходів щодо недопущення серйозних фінансових проблем.

Методика Альтмана також дозволяє в наближенні розпізнати потенційні загрози. Індекс Альтмана представляє собою функцію показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати роботи підприємства.

Узагальнюючий розрахований показник Альтмана може бути в межах $[-14,+22]$. Якщо індекс більший 3,0, то підприємства характеризуються як фінансово стійкі; якщо індекс Альтмана менший 1,8, то такі підприємства є фінансово нестійкі (ймовірність настання банкрутства складає понад 80 %), значення індекса Альтмана у діапазоні 1,81-2,7 свідчить про високу ймовірність (40-50 %) настання банкрутства; ймовірність банкрутства оцінюється на рівні 15-20 %, якщо значення індекса Альтмана в діапазоні 2,71-2,99.

Індекс Альтмана розраховується за формулою:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 3,3K_3 + 0,6K_4 + K_5 \quad (3.2)$$

де, K_1 – відношення оборотного капіталу до суми активів;

K_2 – відношення прибутку від реалізації до суми активів;

K_3 – відношення операційного прибутку до суми активів;

K_4 – відношення ринкової вартості акцій до заборгованості підприємства;

K_5 – відношення виручки від реалізації до суми активів.

Необхідні дані Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для розрахунку індексу Альтмана представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» для розрахунку індекса Альтмана

Показники	Значення показників, тис грн		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	532046	513695	590398
2. Оборотні активи	159627	167475	166200
3. Сума активів (необоротні і оборотні)	235962	238206	237493
4. Прибуток від реалізації	3623	3255	10062
5. Операційний прибуток	-1489	-407	297
6. Ринкова вартість акцій	-	-	-
7. Заборгованість	32883	34279	33413

Результати розрахунків індекса Альтмана у 2019-2021 рр. представимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати розрахунків індекса Альтмана

Показник	Значення показника по роках		
	2019	2020	2021
K1 – відношення оборотного капіталу до суми активів	0,67	0,70	0,70
K2 – відношення прибутку від реалізації до суми активів	0,015	0,014	0,042
K3 – відношення операційного прибутку до суми активів	-0,006	-0,002	0,001
K4 – відношення ринкової вартості акцій до заборгованості підприємства	-	-	-
K5 – відношення виручки від реалізації до суми активів	2,25	2,15	2,49
$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + K5$	3,06	3,01	3,39

Результати розрахунків індекса Альтмана свідчать, що Дочірнє підприємство у 2019-2021 рр. перебуває у зоні відносної фінансової стійкості, хоча й потрібно зазначити, що значення індекса Альтмана у контексті трактування фінансової стійкості потрібно розглядати під призмою приналежності суб'єкта господарювання до певної галузі економіки.

У цілому, за результатами розрахунків відзначаємо, що Дочірньому підприємству ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно превентивно

реалізовувати систему заходів щодо забезпечення належного рівня фінансового стану та унеможливлення банкрутства у складних умовах сьогоденних викликів та ризиків.

3.2 Обґрунтування моделі комплексної оптимізації діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Модель комплексної оптимізації Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має включати перелік аспектів, які необхідно врахувати для підтримки процесу прийняття управлінських рішень за всіма визначеними напрямками («framework» у початковому значенні – структурний план робіт).

Також важливе значення має моделюванням бізнес-процесів як формальний опис бізнес-процесів підприємства з використанням графічних нотацій. Цінним і значущим результатом такого моделювання для підприємства найчастіше є автоматично згенеровані організаційні регламенти та обґрунтована штатна чисельність персоналу підприємства.

При побудові моделі комплексної оптимізації діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільно спиратися на холістичний підхід до деяких комплексних сутностей у рамках наскрізних бізнес-процесів, що створюють ланцюги доданої вартості; доцільно реалізовувати лінійну декомпозицію стратегії підприємства на функціональні стратегії.

Найбільш загальна модель діяльності – управлінський цикл адаптації діяльності для Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»: «планування» → «організація» → «мотивація» → «контроль».

«Організаційне моделювання» Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» повинно ґрунтуватися на системному підході до

управління, проектуванні зверху – вниз та локальній оптимізації окремих бізнес-процесів у проєкціях «наскрізний процес (ланцюг доданої вартості продукту)» ↔ «функціональні сфери».

Модель Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільно представляти як деякий набір діаграм, схем, матриць зв'язків, схем бізнес-процесів, «методик» та «практик» із викладенням загальних концепцій декомпозиції цілей «зверху-вниз», що зображується, наприклад, пірамідою.

Побудова типової бізнес-моделі Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно починати з опису моделі взаємодії з середовищем за кроками, що відбивають цикли прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень на різних рівнях організаційної ієрархії.

Опис бізнес-потенціалу, складових є статичною моделлю Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Подальша деталізація бізнес-моделі Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» може відбуватися на етапі динамічного його опису на рівні процесних поточкових моделей. Завершувати процес традиційного організаційного бізнес-моделювання Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» доцільно розробкою моделі структур даних, яка має визначати перелік і формати документів, які супроводжують процеси на підприємстві, описують об'єкти зовнішнього середовища та управлінські регламенти Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

У результаті опису організаційно-технічних заходів, діяльність Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» буде оптимізованою за фактом дотримання раціональних організаційних процедур.

Формалізувати описану модель Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» можна за допомогою множини ієрархічних систематизаторів-параметрів (цілі, стратегії, послуги, види робіт, функції, організаційні ланки, виконавці, механізми і ін.), що відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Складові бізнес-моделі Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Складові бізнес-моделі	Характеристика
Модель цільовизначення	Буде об'єднувати місію, цілі і стратегії Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відповідати на питання: «навіщо Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» займається саме цим видом діяльності, чому сподівається при цьому бути конкурентоздатним, які цілі і стратегії для цього необхідно реалізувати»
Організаційно-функціональна модель	буде закріплювати бізнеси і функції за організаційними ланками та відповідати на питання: «що, в якому підрозділі Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», (де) і хто саме що робить і за що відповідає»
Функціонально-технологічна модель	Буде описувати послідовне перетворення матеріальних і інформаційних ресурсів на підприємстві та відповідати на питання: «як відбувається перетворення ресурсів на кожній операції, в якій тимчасовій послідовності (коли) і як організована взаємодія операцій в процесі перетворення ресурсів»
Кількісна модель	Буде описувати бюджети Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» – надходження і вибуття ресурсів у ході виконання бізнес-процесів Дочірнього підприємства і відповідати на питання: «скільки необхідно ресурсів для забезпечення діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»
Модель структури даних	Буде описувати класифікацію, формати, способи зберігання, адресність, час і місце використання процедурних регламентів і кількісних звітів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Буде описувати об'єкти зовнішнього середовища та відповідати на питання «в якому вигляді представлена інформація про Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»»

Об'єднання складових у функціональні групи, встановлення зв'язків між елементами моделей різних класифікаторів дає можливість отримати бізнес-модель Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» як сукупність функціонально орієнтованих інформаційних моделей.

Моделювання та оптимізація бізнес-процесів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» надасть у результаті переваги, які представимо на рисунку 3.1.

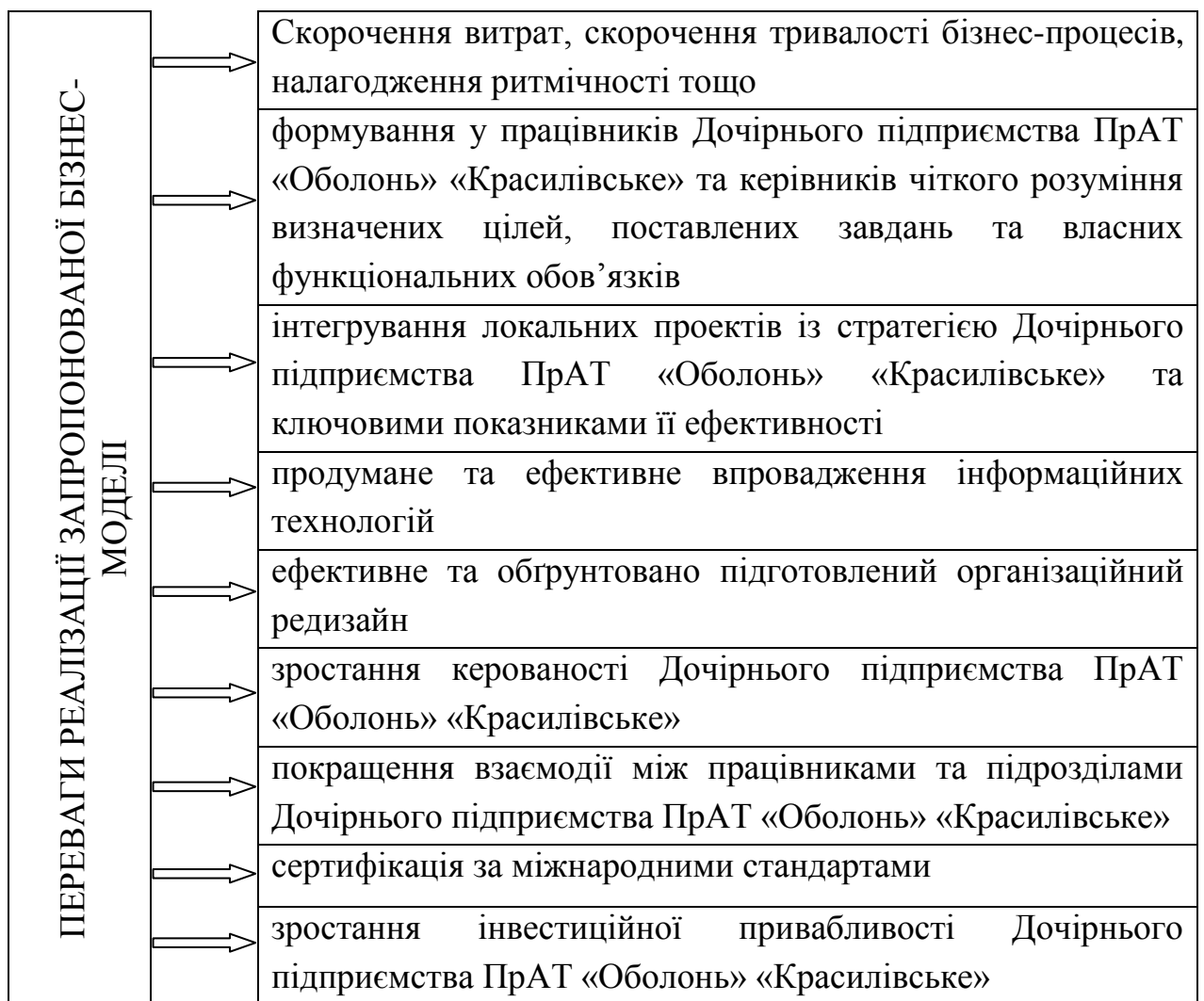


Рисунок 3.1 – Переваги реалізації запропонованої бізнес-моделі Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

3.3 Обґрунтування застосування процесно-цільового підходу в управлінні Дочірнім підприємством ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» стає швидке реагування на ці зміни і таке ж швидке впровадження необхідних змін в організації і веденні діяльності. Оптимізація діяльності, забезпечення високої якості бізнес-процесів є одним з основних, стратегічно важливих завдань Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», що визначає його подальшу діяльність у теперішніх складних умовах.

Сучасне, складне й динамічне ринкове середовище вимагає від українських підприємств постійного удосконалення своїх управлінських й інформаційних систем. Одним з основних напрямків створення ефективної системи управління підприємством є застосування процесного підходу до організації й управління фінансово-господарською діяльністю.

Процесно-цільовий підхід орієнтований, насамперед, не на організаційну структуру бізнес-суб'єкта, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів/послуг, що представляють цінність для споживачів.

У рамках процесно-цільового підходу Дочірнє підприємство ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» повинно розглядатися як комплексна бізнес-система, яка являє собою безліч бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є виготовлення якісної продукції. У процесно-цільовому підході усі підрозділи підприємства повинні діяти злагоджено та націлюватися на кінцеві результати підприємства у цілому, а не виключно на якісному виконанні лише своїх функціональних обов'язках.

Важливим у реалізації процесно-цільового підходу є реалізація принципів оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів, які представимо на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Принципи оптимізації бізнес-процесів та вдосконалення діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Важливо зазначити, що серед підходів до управління якістю бізнес-процесами на підприємствах все ще переважає функціонально-орієнтований підхід. У рамках даного підходу управління діяльністю підприємства здійснюється за структурними елементами, здійснюється виконання функцій посадовими особами у рамках ієрархічної організаційної структури підприємства. При управлінні якістю бізнес-процесами підприємства застосування процесно-орієнтованого підходу є альтернативою функціонально-орієнтованому підходу та відповідає сучасним реаліям. Структурну схему до управління якістю бізнес-процесами Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на основі процесно-цільового підходу представлено на рисунку 3.3.

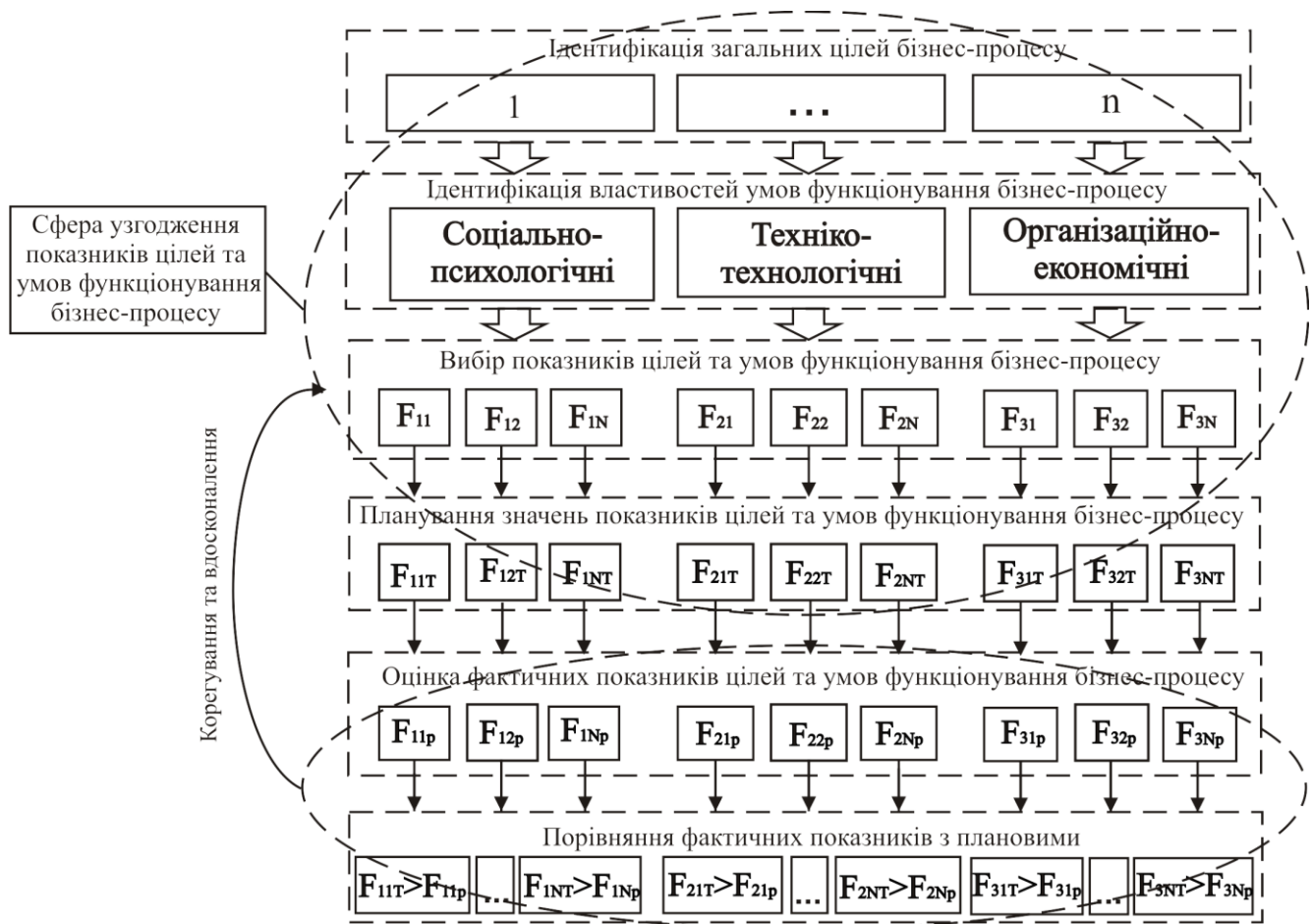


Рисунок 3.3 – Управління якістю бізнес-процесами Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на основі процесно-цільового підходу, [18].

На формування умов оптимізації діяльності підприємства та безпосередньо здійснення заходів з оптимізації та вдосконалення діяльності підприємств впливають безліч чинників: правові, соціальні, психологічні, економічні, техніко-технологічні. Тому їх необхідно досліджувати та вносити необхідні корективи у діяльності та прийнятті управлінських рішень.

З метою підвищення ефективності управління якістю бізнес-процесів пропонується синергетичне поєднання положень процесного та цільового підходів для створення процесно-цільового підходу до управління якістю бізнес-процесів.

Динамізм змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, вимоги сучасної парадигми управління якістю вимагають від підприємств впровадження систем менеджменту якості, які базуються на системно-інтегрованих (процесних) засадах. Також важливим для підприємств є впровадження систем управління якістю, сертифікація продукції за міжнародними стандартами.

У цілому можемо зробити висновок, що для вдосконалення діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно відслідковувати та впроваджувати новації галузі та ефективно управляти усіма аспектами діяльності.

В умовах воєнного часу важливо усім суб'єктам господарювання вистояти та тримати «економічний» фронт в Україні.

Заходи щодо оптимізації та вдосконалення діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зведено у таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Заходи щодо оптимізації та вдосконалення діяльності
Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються	Очікуваний результат
Прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності	Методика Бівера, модель Альтмана	Прогноз фінансового стану. Розробка за потреби превентивних заходів на основі прогнозу	Коефіцієнт Бівера, який свідчить про покращення чи погіршення структури балансу. Індекс Альтмана, що свідчить про стійке фінансове становище підприємства або про знаходження в зоні ризику (загроз)
Обґрунтування основ оптимізації бізнес-процесів Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	Моделювання бізнес-процесів, експрес-методики	Моделювання та оптимізація бізнес-процесів надає можливість скорочення витрат, зростання керованості бізнесу, покращення взаємодії тощо	Опис раціональних процедур (модель цілепокладання, організаційно-функціональна, функціонально-технологічна, кількісна, модель структури даних)
Обґрунтування застосування процесно-цільового підходу в управлінні Дочірнім підприємством ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	Процесно-цільовий підхід	Реалізація інтегрованої системи стратегічного управління та вдосконалення бізнес-процесів	Орієнтація підприємства на бізнес-процеси, а не на організаційну структуру підприємства

ВИСНОВКИ

У проблемно-теоретичному розділі магістерської роботи розглянуто основи оптимізації діяльності підприємства як комплексної системи; узагальнено багатокритеріальні моделі оптимізації бізнес-процесів підприємства. Також в теоретичному розділі висвітлено основні методи оптимізації бізнес-процесів підприємства.

В аналітичному розділі магістерської роботи проаналізовано діяльність Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» впродовж 2019-2021 рр. Підприємство впродовж років дослідження є прибутковим; у 2021 р. прибуток від реалізації суттєво зріс відносно рівня 2020 р., рентабельність також зросла, але впродовж років дослідження є низькою. Також варто зазначити, що чистий прибуток Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» зменшується з року в рік. Чисельність працівників зменшується; їх продуктивність праці зростала, оплата праці також збільшувався. У структурі витрат матеріальні витрати є найвищими; також вагому частку витрат складають витрати на оплату праці працівників підприємства. Аналіз фінансового стану Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» також засвідчив про певні проблеми ліквідності балансу, адже наявні високоліквідні активи не покривають найтерміновіші пасиви підприємства.

У проектно-рекомендаційному розділі магістерської роботи запропоновано заходи щодо оптимізації та вдосконалення діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське». Зокрема:

- здійснено прогноз фінансового стану підприємства на основі методик Бівера та Альтмана. Ці методики дають можливість спрогнозувати фінансовий стан (стабільний / стійкий чи нестабільний з ознаками потенційного банкрутства). Результати розрахунків коефіцієнтів засвідчили доцільність приділення уваги; доцільність контролювати фінансовий стан,

адже згідно коефіцієнта Бівера за даними 2019-2021 рр. також свідчать про структуру балансу погіршується. Індекс Альтмана також свідчить, що великого запасу міцності немає. Тому необхідно здійснювати ефективні заходи для покращення фінансового стану, підвищення ефективності діяльності підприємства;

- обґрунтовано основи оптимізації діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на основі процесно-цільового підходу. Обґрунтовано структурні складові моделі діяльності Дочірнього підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»; сформовано модель цілепокладання, організаційно-функціональну модель, функціонально-технологічну, кількісну, модель структури даних. Моделювання та оптимізація діяльності підприємства надає можливість покращення взаємодії підрозділів, скорочення витрат, зростання керованості бізнесу тощо;

- обґрунтовано процесно-цільовий підхід управління Дочірнім підприємством ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» згідно якого підприємство орієнтується на бізнес-процеси, а не на організаційну структуру підприємства, що обумовлює реалізацію інтегрованої системи стратегічного управління та вдосконалення бізнес-процесів Дочірнім підприємством ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бортнік А.М. Формування ефективної системи бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання / А.М. Бортнік // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 18. – С. 56–59.
2. Виноградова О. Особливості моделювання бізнес-процесів організації на принципах реінжинірингу / О. Виноградова // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2016. – № 2. – С. 263–270.
3. Войнаренко М.П. Моделювання бізнес-процесів при реформуванні промислового комплексу / М.П. Войнаренко, О.М. Косіюк // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2001. – № 6. – С. 16–25.
4. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Диха В.В. Бізнес-процеси: сутність та чинники, що визначають якість. / В.В. Диха, Н.В. Гульчук, М.В. Диха // Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції: зб. тез доповідей і матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів (21 листопада 2019 р.). Хмельницький: ХНУ. – 2019. – С. 57–60. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/8118>
6. Диха М.В. Реінжиніринг як ефективний метод оптимізації бізнес-процесів на підприємстві / М.В. Диха, І.Я. Моцна // Зб. матеріалів днів теорії та практики інвестування «Сучасні проблеми управління інвестиційною та інноваційною діяльністю» (27-28 березня 2014 р.). – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ». – 2014. – С. 217–220. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/2467>
7. Диха М.В. Продовольча безпека під призмою воєнних дій в Україні / М.В. Диха // Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (25

травня 2022 р.). – Березжани: ВП НУБіП України «БАІ». 2022. С. 55–57.
 [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12195>

8. Диха М.В. Визначення оптимального портфеля замовлення із безлічі можливих / М.В. Диха, Н.В. Грипинська, Г.Г.Цегелик, М.Я. Марко // Міжнародний науково-технічний журнал «Проблеми керування та інформатики. – 2021. – № 1. – С. 98–104. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.34229/0572-2691-2021-1-9>

9. Законодавство України / Верховна Рада України // Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua>

10. Кабінет Міністрів України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>

11. Клепікова О.А. Ситуаційне моделювання бізнес-процесів страхової організації / О.А. Клепікова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2010. – № 5 (55). – С. 55–59.

12. Крупа К. Бізнес-процеси у період інформаційної ери (методики, засоби) / К. Крупа // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 286–290.

13. Ліпич Л.Г. Бізнес-процеси та їх інформаційне забезпечення / Л.Г. Ліпич, Л.О. Ющишина // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 10. – С. 202-206.

14. Миколайчук І.П. Реінжиніринг бізнес-процесів як основа вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств / І.П. Миколайчук, О.І. Гарафонова // Вісник ХНУ. – 2006. – № 2 ,Т. 2.– С. 162–165.

15. Міністерство економіки України. URL:
<https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

16. Мінухін С.В. Моделювання управління бізнес-процесами підприємства: стратегічний аспект / С.В. Мінухін // Актуальні проблеми економіки. – 2007.– № 10.– С. 156–164.

17. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2003. 412 с.
18. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: НУВГПК. – 2014. – 158 с.
19. Порожняк О.О. Ключові аспекти формування та використання стратегічних компетенцій у бізнес-процесах машинобудівних підприємств / О.О. Порожняк // Вісник ХНУ. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 203–206.
20. Садовий М. Бізнес-процеси і зайнятість в умовах «нової економіки» / М. Садовий // Банківська справа. – 2011. – № 5. – С. 8–13.
21. Скарнарь А. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / А. Скарнарь // Банківська справа. – 2009. – № 3. – С. 81–87.
22. Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. – Харків: ХНУРЕ, 2004. – 288 с.
23. Соколовська З.М. Моделі бізнес-процесів виробничо-збутової сфери підприємства / З.М. Соколовська // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2010. – № 5 (55). – С. 137–142.
24. Україна увійшла до Комітету продовольчої безпеки ООН. URL: <https://agropolit.com/news/19610-ukrayina-uviyshla-do-komitetu-prodovol...>
25. Україна годує 400 млн людей у світі. URL: <https://agronews.ua/news/ukrayina-goduye-400-mln-lyudej-u-sviti/>
26. Фадєєва І.Г. Кількісні міри нечіткості в бізнес-процесах підприємств / І.Г. Фадєєва // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6, Т. 3. – С. 163–166.
27. Фролов С.М. Методи оптимізації структури капіталу корпорації. / С.М. Фролов, М.В. Диха, В.В. Дзюба // Вісник ХНУ. Екон. науки. – 2021. – №5. Т.1. – С. 258-263. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/10860>
28. Цайнінгер К. Оптимізація бізнес-процесу для глобальної конкурентоспроможності: інавгурац. лекція почесного проф. Нац. ун-ту

«Києво-Могилянської акад.», 1 вересня, 2003 р. / К. Цайнінгер. – К.: Вид. дім. КМ Академія, 2003. – 40 с.

29. Hrypynska Nadezhda V., Dykha Mariya V., Korkuna Natalya M., Tsehelyk Hryhoriy H. (2020). Applying Dynamic Programming Method to Solving the Problem of Optimal Allocation of Funds between Projects, *Journal of Automation and Information Sciences*, 52(1), 56–64. <https://doi.org/10.1615/JAutomatInfScien.v52.i1.60>

30. Dykha M., Hrypynska N., Tsehelyk H., Marko M. (2019). Optimization of the production plan by three-criterion modeling. Technology audit and production reserves, VOL 5, NO 4(49), 40–45. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.181104> ;
<http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/7886/1/B.pdf>

31. Dykha Mariia, Dykha Valerii (2022). Ukraina w systemie przemian cywilizacyjnych świata i innowacyjnego rozwoju. Prace naukowe. Poland: WSZIP. T. 52 (2). P. 149–162.

ДОДАТКИ