

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Шляхи підвищення ефективності операційної діяльності фірми на прикладі
ТДВ “Городоцьке” (м. Городок)
Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр КвР.ПТ.023187.01.03.00

Виконав студент 2 курсу група ПТКЛМ-23
Шифр Підпис Сергій ВЕРЕСЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон. наук, доцент
Науковий ступінь, наукове звання Підпис Алла МЕЙШ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент
Посада Підпис Людмила САЧИНСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

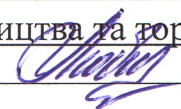
До захисту допускаю:
Завідувач кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі Підпис Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму
Кафедра Економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Рівень вищої освіти Другий (магістерський)
Галузь знань 07 “Управління та адміністрування”
Спеціальність 076 “Підприємництво та торгівля”
Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі



01 10 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

1. Тема роботи (проекту) Шляхи підвищення ефективності операційної діяльності фірми на прикладі ТДВ “Городоцьке” (м. Городок)
Керівник роботи (проекту) Мейш Алла Василівна, кандидат економічних наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від “26” серпня 2024 року № 60

2. Строк подання роботи (проекту) 16 грудня 2024 року

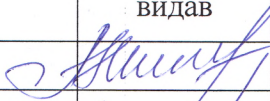
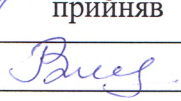
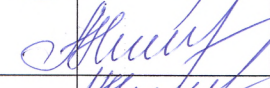
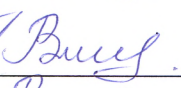
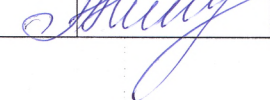
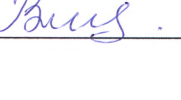
3. Вхідні дані до роботи (проекту) навчальні посібники, наукові публікації, періодичні та монографічні видання, матеріали міжнародних конференцій, статистична звітність підприємства, інформація мережі Інтернет, тощо

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади організації операційної діяльності підприємства. 2. Аналіз господарської діяльності ТДВ “Городоцьке” 3. Шляхи підвищення операційної діяльності підприємництва.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

1. Основні підходи до розуміння операційної діяльності підприємства 2. Концептуальні основи забезпечення операційної діяльності підприємства. 3. Сучасні методи та інструменти для підвищення ефективності операційної діяльності суб’єктів господарювання. 4. Дослідження фінансових результатів ТВД “Городоцьке”. 5. Аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства 6. Формування комплексу дій для підвищення ефективності управління підприємством. 7. Впровадження актуальних підходів покращення операційної діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Мейш А.В., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Мейш А.В., доцент		
3. Рекомендаційний	Мейш А.В., доцент		

7. Дата видачі завдання 05.09.24р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Вибір теми та складання детального плану	до 20.09.24р.	виконано
2. Одержання індивідуального завдання	до 15.10.24р.	виконано
3. Підбір і опрацювання відповідних літературних джерел, участь у виконанні науково-дослідної роботи, інші заходи	до 25.10.24р.	виконано
4. Підготовка та написання теоретичної частини (розділ 1).	до 15.11.24р.	виконано
5. Розробка методики або напрямів аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства	до 30.11.24р.	виконано
6. Підготовка та написання аналітичної частини роботи (розділ 2)	до 10.12.24р.	виконано
7. Підготовка та написання рекомендаційної частини (розділ 3).	до 12.12.24р.	виконано
8. Доопрацювання та написання фінальної версії роботи	до 12.12.24р.	виконано
9. Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи	16.12.24р.	виконано
10. Одержання відгуку наукового керівника	16.12.24р.	виконано
11. Одержанні рецензії зовнішнього рецензента	20.12.24р.	виконано
12. Захист кваліфікаційної роботи	21.12.24р.	виконано

Студент 

Підпис

Сергій ВЕРЕСЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи 

Підпис

Алла МЕЙШ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи

Шляхи підвищення ефективності операційної діяльності фірми на прикладі ТДВ “Городоцьке” (м. Городок)

студента гр. ПТКЛм-23-1 Вересюк С. О.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Мейш А.В.

Загальний обсяг роботи 101 сторінка, з них 85 сторінок основного тексту, 20 таблиць, 15 рисунків, 12 додатків, 39 джерел посилання.

Перелік ключових слів: операційна діяльність, інвестиційною діяльність, фінансова діяльність, фінансова звітність, ефективність операційної діяльності, комплексний аналіз, показники операційної діяльності.

Перший розділ присвячено узагальненню теоретичних засад організації операційної діяльності, визначено концептуальні основи забезпечення ефективної операційної діяльності з використанням сучасних методів та інструментів її покращення.

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності ТДВ “Городоцьке”, впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на формування фінансових результатів підприємства.

У третьому розділі на основі проведеного аналізу показників операційної діяльності, сформований комплекс дій для впровадження підвищення ефективності управління на підприємстві ТДВ “Городоцьке”

Підпис 

Дата 16.12.2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Основні підходи до розуміння операційної діяльності підприємства	7
1.2 Концептуальні основи забезпечення ефективності операційної діяльності.	16
1.3 Сучасні методи та інструменти для підвищення ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання	23
Висновки до першого розділу	29
2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ГОРОДОЦЬКЕ»	
2.1 Загальна техніко-економічна характеристика підприємства	31
2.2 Економічна характеристика діяльності ТДВ «Городоцьке»	36
2.3 Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства	51
Висновки до другого розділу	57
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1 Впровадження сучасних підходів до підвищення ефективності діяльності підприємства	60

3.2 Зниження витрат шляхом оптимізації процесів закупівлі сировини та матеріалів ТДВ «Городоцьке»

64

3.3 Розробка заходів з удосконалення системи управління підприємством

70

Висновки до третього розділу

77

ВИСНОВКИ 79

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 82

ДОДАТКИ 86

ВСТУП

Збільшення ефективності операційної діяльності підприємств аграрного сектору та підвищення якості їхньої продукції є одним із ключових завдань розвитку економіки України. Аграрний сектор відіграє стратегічну роль у національному господарстві, забезпечуючи продовольчу безпеку країни, розвиток сільських територій, створення робочих місць та валютні надходження через експорт продукції. Водночас глобальні тенденції, такі як зміна кліматичних умов, зростання конкуренції на світових ринках та обмежений доступ до ресурсів, створюють нові виклики для підприємств сільськогосподарського сектору. Відповідно, підвищення ефективності операційної діяльності підприємств стає необхідним для збереження їхньої конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Сучасний стан аграрної сфери в Україні характеризується як позитивними змінами, так і наявністю низки проблем. Зокрема, розвиток інноваційних технологій та підвищення продуктивності праці сприяють зростанню обсягів виробництва та експорту продукції. Однак аграрні підприємства часто стикаються з такими проблемами, як неефективне використання ресурсів, відсутність системного підходу до управління операційною діяльністю, недостатній рівень технічного оснащення та низька кваліфікація персоналу. Ці фактори негативно впливають на фінансові результати підприємств, обмежують їхні можливості щодо інвестування у нові технології та розвиток інфраструктури.

У сучасних умовах функціонування підприємств аграрного сектору є необхідним системний підхід до управління операційною діяльністю, що включає ефективне використання ресурсів, впровадження технологічних інновацій, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції. Це особливо актуально для підприємств, які працюють в умовах жорсткої конкуренції, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та нестабільного ринкового середовища. Зокрема, успішне управління

операційною діяльністю вимагає використання сучасних методів планування, моніторингу та контролю за виробничими процесами.

Аграрний сектор є одним із найважливіших елементів української економіки. Сільське господарство не лише формує значну частину валового внутрішнього продукту країни, а й створює робочі місця для сільського населення. Проте ефективність операційної діяльності агропідприємств залишається низькою через значний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як нераціональне використання ресурсів, застаріле обладнання, низький рівень автоматизації виробничих процесів, недостатня кваліфікація працівників тощо. Крім того, нестабільна економічна ситуація, високі кредитні ставки та недостатня державна підтримка створюють додаткові виклики для аграрних підприємств.

На сучасному етапі розвитку аграрного сектору зростає необхідність впровадження інноваційних методів управління операційною діяльністю, які б враховували як внутрішні особливості підприємства, так і зовнішні умови його функціонування. Вдосконалення операційної діяльності дозволить підприємствам забезпечити ефективне використання виробничих ресурсів, знизити витрати, підвищити продуктивність праці та покращити якість продукції. Особливого значення це набуває в контексті необхідності забезпечення продовольчої безпеки України та підвищення її експортного потенціалу.

Підвищення ефективності операційної діяльності є одним із головних завдань для підприємств аграрного сектору. Це вимагає впровадження системного підходу до управління виробничими процесами, застосування сучасних методів планування, контролю та аналізу діяльності підприємства. Зокрема, важливо забезпечити оптимізацію ресурсів, підвищення якості продукції та впровадження сучасних технологій, які дозволять підприємствам зменшити виробничі витрати та підвищити конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Впровадження ефективних інструментів управління дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до

ринкових змін, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Важливість дослідження операційної діяльності аграрних підприємств обумовлена їхньою роллю у розвитку регіональної економіки та забезпеченні соціально-економічної стабільності. Ефективне управління операційною діяльністю дозволяє не лише забезпечити високу продуктивність підприємства, а й створює передумови для сталого розвитку сільських територій. Це особливо актуально для таких підприємств, як ТДВ «Городоцьке», яке є одним із важливих суб'єктів аграрного сектору в регіоні та виконує значну соціально-економічну функцію. Дослідження операційної діяльності цього підприємства дозволить виявити його слабкі сторони, розробити ефективні стратегії управління та запропонувати заходи для підвищення його конкурентоспроможності.

Метою дослідження є аналіз операційної діяльності ТДВ «Городоцьке», виявлення основних проблем у її організації та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності виробничих процесів. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи операційної діяльності підприємств та визначити ключові аспекти її управління.
2. Проаналізувати техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Городоцьке» за останні роки.
3. Оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства для виявлення факторів, що впливають на ефективність операційної діяльності.
4. Визначити проблемні аспекти управління операційною діяльністю та обґрунтувати напрями їх вирішення.
5. Розробити конкретні пропозиції та заходи щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТДВ «Городоцьке».

Об'єкт дослідження – операційна діяльність ТДВ «Городоцьке» як основний елемент господарської діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління операційною діяльністю підприємства.

Суб'єкт дослідження – система управління підприємством, організаційна структура та кваліфікація працівників, що забезпечують реалізацію операційних процесів.

Методи дослідження. У роботі застосовуються методи теоретичного аналізу, економіко-статистичного дослідження, порівняльного аналізу, факторного аналізу та системного підходу. Використання цих методів дозволяє дослідити сучасний стан операційної діяльності ТДВ «Городоцьке», оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на її ефективність та сформулювати конкретні рекомендації для її покращення.

Практичне значення роботи. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення операційної діяльності ТДВ «Городоцьке» та інших аграрних підприємств. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат та покращення якості продукції. Реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стійкому розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, дослідження є актуальним та має значну теоретичну та практичну цінність, оскільки спрямоване на вирішення важливих проблем управління операційною діяльністю аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання.

Кваліфікаційна (дипломна) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилання, який складається з 38 найменувань. Основний текст роботи викладено на 81 сторінках. Робота містить 19 таблиць та 16 рисунків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні підходи до розуміння операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства є основним видом діяльності, що забезпечує отримання доходу та досягнення стратегічних цілей компанії. Вона охоплює увесь виробничий цикл – від постачання ресурсів до реалізації готової продукції або надання послуг. У сучасних умовах функціонування ринку, підприємства повинні не лише виробляти якісну продукцію, але й забезпечувати ефективне використання ресурсів, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільний фінансовий результат.

Одним із важливих аспектів операційної діяльності є її взаємозв'язок з іншими видами діяльності підприємства, зокрема інвестиційною та фінансовою. Операційна діяльність створює основу для генерування грошових потоків, необхідних для фінансування інвестиційної діяльності, тобто для придбання основних засобів, обладнання та інших активів. Водночас, ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє мінімізувати витрати, підвищуючи загальну ефективність операційних процесів.

У класичному розумінні операційна діяльність підприємства включає декілька ключових етапів. Першим етапом є закупівля сировини та матеріалів, що є основою виробничого процесу. Від якості сировини, умов поставок та своєчасності виконання замовлень залежить стабільність операційної діяльності. Другий етап передбачає безпосереднє виробництво продукції, де ключовим завданням є досягнення оптимального рівня продуктивності та зниження витрат. Третій етап – це реалізація продукції, яка завершує операційний цикл та формує основний дохід підприємства. Таким чином, операційна діяльність є логічно взаємопов'язаним процесом, де ефективність кожного етапу впливає на кінцевий результат.

Особливої уваги заслуговує вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на операційну діяльність. До внутрішніх факторів належать рівень організації виробництва, наявність кваліфікованого персоналу, забезпеченість сучасним обладнанням та інноваційними технологіями. Важливо підкреслити, що в умовах жорсткої конкуренції підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої виробничі процеси, запроваджуючи нові методи управління. Зовнішні фактори включають макроекономічні умови, зміни у законодавстві, динаміку ринкового попиту та рівень конкуренції у галузі.

Ефективність операційної діяльності є основним критерієм успішності підприємства. Під ефективністю розуміють співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами. Зниження рівня операційних витрат є важливим інструментом підвищення ефективності, оскільки це дозволяє зберігати прибутковість навіть в умовах зниження цін на продукцію або зростання собівартості. Досягнення високої ефективності можливе завдяки впровадженню сучасних технологій, оптимізації виробничих процесів та підвищенню продуктивності праці.

Операційна діяльність у сільському господарстві має свої специфічні особливості, пов'язані з природно-кліматичними умовами, сезонністю виробництва та тривалим виробничим циклом. Залежність від погодних умов є одним із основних чинників, що ускладнюють планування операційної діяльності аграрних підприємств. Непередбачуваність врожайності та коливання цін на продукцію вимагають особливої уваги до управління ризиками та забезпечення фінансової стабільності.

Ще однією важливою характеристикою є сезонність операційної діяльності, яка впливає на завантаженість виробничих потужностей та використання трудових ресурсів. Під час пікових періодів підприємствам необхідно залучати додаткову робочу силу, що збільшує витрати на оплату праці. Водночас, у міжсезонний період значна частина обладнання та персоналу може залишатися недозавантаженою, що негативно впливає на ефективність використання ресурсів.

Сільськогосподарські підприємства також стикаються з проблемою забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Своєчасна закупівля добрив, насіння, пального та інших ресурсів є критично важливою для безперебійної операційної діяльності. Оптимізація умов постачання дозволяє мінімізувати витрати та забезпечити стабільність виробничого процесу.

Підвищення ефективності операційної діяльності є одним із основних завдань сучасного підприємства. Одним із підходів до її вдосконалення є оптимізація виробничих процесів. Це включає раціональне використання ресурсів, підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, а також впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробничого циклу.

Другим напрямком є скорочення операційних витрат. Це можливо завдяки впровадженню енергозберігаючих технологій, оптимізації логістичних процесів та підвищенню ефективності використання трудових ресурсів. Наприклад, зменшення витрат на транспортування продукції шляхом оптимізації маршрутів дозволяє підприємствам заощаджувати значні кошти.

Таким чином, операційна діяльність є основою функціонування будь-якого підприємства, оскільки вона забезпечує виробництво та реалізацію продукції, формуючи основний дохід. Ефективне управління операційною діяльністю вимагає комплексного підходу, що враховує внутрішні та зовнішні чинники, особливості галузі та необхідність впровадження інновацій. Підприємства, які здатні оптимізувати свої операційні процеси та ефективно використовувати ресурси, мають значні конкурентні переваги та можливість для стабільного розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

В умовах сучасної динаміки економічного середовища підприємствам необхідно навчитися швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оскільки це безпосередньо впливає на загальну ефективність їх діяльності та економічну безпеку. Успішна адаптація до таких змін є основою для стійкого розвитку підприємства та мінімізації загроз економічній безпеці.

Питанням аналізу ефективності діяльності суб'єктів господарювання

присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема М. І. Баканова, М. А. Болюха, Г. В. Савицької, Р. С. Сайфуліна, М. Н. Чепуріна, М. Г. Чумаченка, А. Д. Шеремета та інших. Ці дослідження створюють основу для оцінки ефективності діяльності підприємств, враховуючи специфічні умови їх функціонування [33].

На сучасному етапі економічного розвитку України виникають нові вимоги до оцінювання ефективності діяльності підприємств загалом та окремих структурних підрозділів зокрема. За кожним напрямом діяльності встановлюються відповідні показники, аналіз яких сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень та дозволяє забезпечити належний рівень економічної безпеки.

«Операційна діяльність» у широкому розумінні – це основна діяльність підприємства, пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг). Вона забезпечує основну частину доходу і є основною метою заснування підприємства. Специфічні особливості операційної діяльності залежать від галузі, в якій працює підприємство, і включають у себе як технологічні, так і матеріально-технічні аспекти.

Основу операційної діяльності для більшості підприємств становить виробнича або торгівельна діяльність, яка тісно пов'язана з інвестиційною та фінансовою діяльністю. Інвестиційна діяльність є визначальною для інвестиційних компаній, а фінансова діяльність – для банків та інших фінансових інститутів. Операційна діяльність безпосередньо пов'язана з товарним ринком, тоді як інвестиційна та фінансова діяльність орієнтовані на операції на фінансовому ринку. Це створює особливі виклики для забезпечення економічної безпеки, оскільки кожна з цих видів діяльності піддається різним ризикам.

Також операційна діяльність залежить від технологічних особливостей, наявності матеріальних ресурсів, забезпеченості необхідним обладнанням, специфіки готової продукції. Сучасні дослідники, зокрема Мних Є.В., Мошенський С.З., Олійник О.В., Савицька Г.В., Чумаченко М.Г., Малишев

П.А., Шилін І.Г., Решетинський К., Кулик А., Новожилов В.В., Миронов О.Г. та інші, виділяють кілька основних завдань аналізу операційної діяльності підприємства, які мають ключове значення для економічної безпеки [33]:

- аналіз динаміки обсягів виробництва;
- аналіз планових і фактичних показників виробництва;
- проведення факторного аналізу тих чинників, що найбільше впливають на результати діяльності;
- аналіз завантаженості виробництва;
- аналіз обсягів реалізації продукції;
- аналіз структури продукції;
- аналіз браку;
- аналіз резервів щодо нарощення обсягів виробництва та реалізації продукції .

На сьогодні існує багато визначень поняття «операційна діяльність» підприємства. Хоча вони значною мірою схожі, проте мають і певні відмінності, оскільки науковці робили акцент на різні аспекти. Аналіз різних підходів до визначення «операційної діяльності» подано у таблиці 1.1 [33].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «операційна діяльність»

Автор	Визначення
Белінський П. І.	Операційна діяльність – це основний вид діяльності підприємства, що генерує дохід і не належить до інвестиційної або фінансової діяльності. Обсяг грошових потоків, отриманих від операційної діяльності, є основним показником спроможності підприємства забезпечувати виконання зобов'язань, підтримувати виробничу активність, виплачувати дивіденди та здійснювати інвестиції без залучення додаткових фінансових ресурсів ззовні.
Василенко В. О.	Операційна діяльність є головною діяльністю підприємства, для здійснення якої воно було засноване як суб'єкт господарювання.
Ідельманов С. В., Ідельманов А.С.,	Операційна діяльність – це вид діяльності підприємства, який передбачає виробництво продукції або надання послуг.

Для глибшого розуміння суті цих понять проведемо аналіз додаткових аспектів, що допоможуть краще зрозуміти роль операційної діяльності у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Оскільки кінцевим результатом операційної діяльності є дохід, варто також провести аналіз категорії «ефективність операційної діяльності». Ефективність (англ. efficiency) визначається як відношення результату діяльності до витрат, здійснених на його отримання. Важливим питанням є необхідність вибору відповідних показників, які дозволяють забезпечити ефективне управління підприємством та підтримувати його економічну безпеку. Слід зазначити, що немає єдиного підходу до визначення таких понять, як «операція», «операційна діяльність», «ефективність», «ефективність операційної діяльності» та «операційна ефективність». Аналіз даної категорії подано в таблиці 1.2 [13].

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення сутності поняття «ефективність»

Автор	Визначення
Д. Рікардо	Ефективність – це економічне поняття, що відображає відношення досягнутого результату до певного виду витрат.
Г. Емерсон	Ефективність – ключова мета управління, яка демонструє взаємозв'язок між функціональними завданнями та діяльністю підприємства.
В. Андрійчук	Ефективність – це показник результативності конкретної дії чи процесу, що визначається співвідношенням між отриманими результатами та використаними ресурсами.
С. Мочерний	Ефективність – це здатність досягати результату, що виражається через відношення отриманого ефекту до витрат, які були витрачені на його досягнення.
І. Павленко	Ефективність – це всебічна оцінка кінцевих результатів використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів у процесі виробництва чи надання послуг.
О.Слюсаренко	Ефективність – це основний показник результативності роботи підприємства, який порівнює отримані результати з витратами, необхідними для їх досягнення.

Операційна ефективність – це один із ключових напрямків стратегічного розвитку підприємства. Проте це поняття також не має однозначного визначення, тому важливо враховувати різні підходи до його трактування, представлені в бізнес-середовищі (табл. 1.3) [13].

Таблиця 1.3 – Підходи провідних консалтингових фірм до визначення «операційної ефективності»

Автор	Визначення
Консалтингова компанія «Кисень»	Операційна ефективність – це впорядкування діяльності підприємства у найбільш раціональний спосіб відповідно до чинної стратегії.
Компанія «E&Y»	Операційна ефективність – це одночасне поліпшення якості продукції чи послуг та зменшення витрат, що свідчить про ефективне і раціональне використання внутрішніх ресурсів компанії.
Компанія «PWC»	Операційна ефективність передбачає здійснення виробничої діяльності підприємства більш результативно порівняно з конкурентами. Це вимагає підвищення продуктивності, оптимізації окремих виробничих процесів та раціонального використання наявних ресурсів.

Таким чином, слід розмежовувати поняття «ефективність операційної діяльності» та «операційна ефективність». Операційна ефективність передбачає максимальну раціоналізацію використання ресурсів, зменшення витрат, підвищення якості виробництва, а також забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Це є важливим аспектом у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Ресурси, що використовуються у виробничому процесі, витрачаються у формі затрат, тоді як ресурси, одержані на виході процесу, утворюють його результат. Операційна ефективність включає як кількісні показники (швидкість, тривалість циклу, виробіток, продуктивність), так і якісні (вплив людського фактору, рівень задоволення клієнта, кількість помилок під час виконання операцій). Обґрунтовуючи категорію операційної ефективності,

варто враховувати всі ці аспекти, оскільки вони мають безпосередній вплив на економічну безпеку підприємства.

Сутність операційної діяльності підприємства включає в себе також управління процесами, які відбуваються на всіх етапах виробничого циклу. Це означає, що підприємству необхідно не лише виготовляти продукцію або надавати послуги, але й постійно аналізувати та покращувати кожен етап операційного процесу. Від управління закупівлями та планування виробничих процесів до управління запасами та збутом продукції – усі ці аспекти є ключовими для забезпечення стабільності та економічної безпеки.

Варто також підкреслити, що регулярність операцій, пов'язаних з операційною діяльністю, сприяє формуванню основної частини прибутку та грошових потоків підприємства. Таким чином, операційна діяльність складається з різних бізнес-процесів, сутність яких науковці трактують по-різному, акцентуючи увагу на перетворенні вхідних ресурсів на вихідні у вигляді товарів і послуг, що задовольняють потреби споживачів. Це є критично важливим для забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки бізнес-процеси безпосередньо впливають на стабільність фінансових потоків та стійкість підприємства.

Поняття «бізнес-процес» поєднує у собі два аспекти: «бізнес» та «процес», що формує первинне розуміння сутності цієї категорії як сукупності послідовних дій економічного або підприємницького характеру, які мають на меті отримання прибутку. М. Хаммер і Дж. Чампі визначають бізнес-процеси як сукупність різних видів діяльності, у межах яких «на вході» використовуються один або декілька ресурсів, а на «виході» формується продукт або послуга. Схожий підхід до розуміння бізнес-процесів має функціональний погляд, згідно з яким бізнес-процес є перетворенням вхідних ресурсів у готові товари та послуги.

Чорнобай Л.І. і Дума О.І. пропонують розглядати бізнес-процес як систему безперервних, взаємопов'язаних дій, що є лише частиною механізму формування доданої вартості товару чи послуги через перетворення

організаційних ресурсів, спрямованих на досягнення єдиної стратегічної мети [33]. Таким чином, бізнес-процес охоплює весь період створення продукту або послуги, від їхнього проектування до реалізації та отримання прибутку, і є невід'ємною частиною забезпечення економічної безпеки підприємства. Прикладами бізнес-процесів на підприємстві є виробництво, збут, постачання, розрахунки, зовнішньоекономічна діяльність, маркетингова та інноваційна діяльність.

Операційну діяльність можна розглянути з позиції бізнес-процесів, зокрема: процесу матеріально-технічного постачання; процесу виробництва продукції; процесу реалізації продукції; процесу розрахунків з покупцями та замовниками. Це дозволяє підвищити економічну безпеку підприємства, оскільки забезпечує ефективне використання ресурсів, мінімізацію втрат та максимальне задоволення потреб споживачів.

Аналіз операційної діяльності охоплює визначення економічної ефективності використання ресурсів, оцінку виконання планів, аналіз управлінських рішень щодо використання економічного потенціалу підприємства, вивчення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, розроблення рекомендацій для оптимізації бізнес-процесів, що спрямовані на підвищення ефективності операційної діяльності та економічної безпеки підприємства.

Загалом, операційна діяльність відіграє ключову роль у підтримці економічної безпеки підприємства. Вона дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси, забезпечувати стабільний дохід і бути конкурентоспроможним на ринку. В умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку ринку, саме операційна діяльність стає головним фактором виживання та сталого розвитку компанії, забезпечуючи стабільність і надійність всіх виробничих та управлінських процесів.

1.2 Концептуальні основи забезпечення ефективності операційної діяльності

Звичайно, аналіз бізнес-процесів є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності підприємства, проте не варто обмежувати цей аналіз лише дослідженням бізнес-процесів. Важливою складовою процесу прийняття управлінських рішень є також дослідження ефективності використання ресурсів, які мають критичне значення для забезпечення стабільного виробничого процесу. Ефективність використання ресурсного потенціалу впливає на рівень виробничих витрат, а, отже, й на прибуток підприємства. Саме тому аналіз діяльності підприємства необхідно проводити з різних точок зору, враховуючи усі важливі аспекти.

Враховуючи сучасні вимоги стратегічного менеджменту щодо аналітичного забезпечення, важливо провести оцінку ефективності операційної діяльності як через аналіз зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Це допомагає виявити потенційні загрози та можливості для зростання. Одним із ключових інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє на основі оцінки зовнішніх чинників та внутрішніх ресурсів визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. Завдяки такому аналізу можна встановити не лише можливості, а й ризики, що впливають на діяльність компанії, що є важливим для забезпечення її економічної безпеки.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування та оцінки, який дозволяє оцінити різні аспекти функціонування підприємства. SWOT є аббревіатурою, що складається з початкових літер англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози). Проведення SWOT-аналізу дозволяє підприємству зрозуміти свою поточну позицію на ринку, а також визначити

напрями для розвитку. Нижче наведемо детальніший розгляд кожної складової SWOT-аналізу.

Сильні сторони (Strengths) – підприємства визначають його конкурентні переваги, які допомагають йому виділятися на ринку та досягати своїх цілей.

До сильних сторін можуть належати:

- Якісні продукти або послуги, висока якість товарів або послуг створює позитивний імідж компанії на ринку та формує лояльність клієнтів;

- Технологічні переваги, використання передових технологій може підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та покращити якість продукції;

- Добре розвинені канали збуту, підприємства з ефективною системою дистрибуції можуть швидко доставляти продукцію клієнтам та мати велику географічну присутність;

- Сильний бренд і репутація, відомий бренд та висока репутація підвищують привабливість компанії для клієнтів та партнерів;

- Кваліфікований персонал, наявність висококваліфікованого персоналу є однією з основних конкурентних переваг, оскільки саме людські ресурси забезпечують інновації та розвиток.

Слабкі сторони (Weaknesses) – це ті аспекти діяльності підприємства, які стримують його розвиток або створюють ризики для економічної безпеки.

Виявлення цих слабких місць дозволяє сформулювати план дій для їх усунення.

До слабких сторін відносять:

- Залежність від обмеженого кола постачальників. Залежність від кількох ключових постачальників може поставити компанію під загрозу нестачі сировини чи компонентів;

- Недостатнє фінансування, обмежені фінансові ресурси можуть обмежувати можливості компанії у впровадженні нових проектів чи інновацій;

- Недостатньо розвинений маркетинг, слабка маркетингова стратегія може негативно впливати на продажі, обізнаність про бренд та залучення нових клієнтів;

- Низький рівень автоматизації процесів, недосконалість у технологічному забезпеченні виробництва або управління може знижувати ефективність роботи та підвищувати витрати;

- Проблеми з утриманням клієнтів, високий рівень відтоку клієнтів може вказувати на проблеми з якістю обслуговування або невідповідність продуктів потребам споживачів.

Можливості (Opportunities) – це зовнішні фактори, які підприємство може використати для зростання та зміцнення своєї ринкової позиції. Своєчасне виявлення можливостей дозволяє підприємству розвиватися ефективніше. До можливостей можна віднести:

- Розширення ринків, можливість виходу на нові ринки або освоєння нових сегментів існуючого ринку відкриває нові перспективи для зростання;

- Позитивні тенденції у галузі, наприклад, зміна споживчих уподобань на користь продукції, яку виробляє підприємство;

- Державна підтримка, наявність державних програм підтримки малого та середнього бізнесу може допомогти підприємству отримати додаткове фінансування або податкові пільги;

- Партнерства та стратегічні альянси. Співпраця з іншими компаніями може дозволити розширити асортимент продукції, знизити витрати або вийти на нові ринки;

- Розвиток нових технологій, впровадження нових технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати або створити нові інноваційні продукти.

Загрози (Threats) – це зовнішні фактори, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства, тому їх важливо своєчасно виявити та оцінити. До основних загроз можна віднести:

- Конкуренція, зростання конкуренції на ринку може призвести до зниження частки ринку або падіння цін;
- Зміни у законодавстві, нові законодавчі вимоги або зміна регуляторних умов можуть призвести до зростання витрат або необхідності змінити стратегію компанії;
- Нестабільність економіки, економічні кризи, зміни у валютних курсах та нестабільність фінансових ринків можуть негативно вплинути на діяльність підприємства;
- Зміна споживчих переваг, споживачі можуть змінювати свої вподобання, що може призвести до падіння попиту на продукцію компанії;
- Проблеми з постачальниками, невиконання зобов'язань з боку постачальників або проблеми з логістикою можуть негативно вплинути на виробничий процес.



Рисунок 1.1 SWOT-аналіз

Проведення SWOT-аналізу на практиці дозволяє сформувати чітке розуміння поточної ситуації підприємства, а також виробити стратегію подальших дій для посилення своїх сильних сторін, мінімізації слабких сторін, використання можливостей та нейтралізації загроз.

Стратегічні рішення на основі SWOT включають:

- Максимізацію використання сильних сторін для зміцнення позиції на ринку. Наприклад, підприємство з висококваліфікованим персоналом може

сфокусуватися на наданні спеціалізованих послуг або розробці інноваційних продуктів;

- Зниження впливу слабких сторін. Компанія може розробити програми навчання для підвищення кваліфікації працівників або залучити фінансування для інвестування у нові технології;
- Використання можливостей для розширення ринків або покращення продукції. Наприклад, підприємство може вийти на новий географічний ринок або розширити асортимент продукції з огляду на нові тенденції;
- Нейтралізація загроз шляхом проведення регулярного моніторингу ринку, адаптації до змін у законодавстві та побудови ефективної стратегії управління ризиками.

Стратегічний аналіз асортиментної політики підприємства повинен передувати аналізу бізнес-процесів. Це дозволяє обрати найбільш перспективні та прибуткові напрями діяльності, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності. Структурно-логічна схема аналізу операційної діяльності підприємства (Додаток А).

Сучасні соціально-економічні умови функціонування підприємств вимагають врахування не лише кількісних, але й якісних показників, які характеризують кадровий потенціал, навчання та розвиток персоналу, рівень мотивації працівників, а також соціальну відповідальність підприємства. Серед цих аспектів можна виділити аналіз мікроклімату в колективі, оцінку умов праці, визначення рівня соціальної захищеності працівників, а також рівня їхньої кваліфікації. Лише комплексний підхід до аналізу цих факторів дозволяє підтримувати високу ефективність роботи підприємства та його економічну безпеку.

Операційний фінансовий результат є комплексним показником, що включає прибуток від основної діяльності підприємства та результат від іншої операційної діяльності, який розраховується як різниця між іншими операційними доходами і витратами. Модель формування прибутку від операційної діяльності (рис. 1.2).

Слід зазначити, що прибуток від операційної діяльності є динамічним показником, який залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Таке різноманіття факторів потребує їхньої класифікації, що має велике значення для визначення шляхів підвищення ефективності діяльності

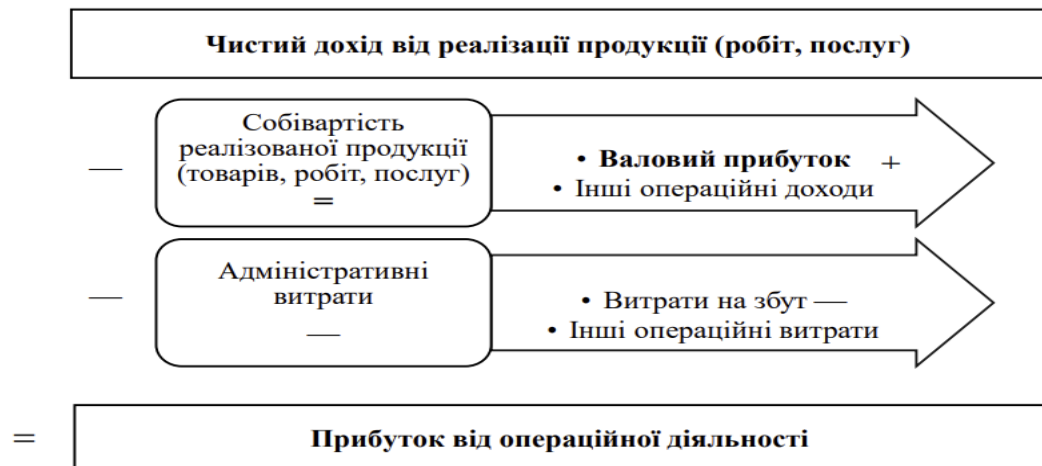


Рисунок 1.2 – Структура формування операційного прибутку підприємства.

підприємства Фактори, що впливають на прибуток від операційної діяльності можна розглянути на рисунку 1.3.

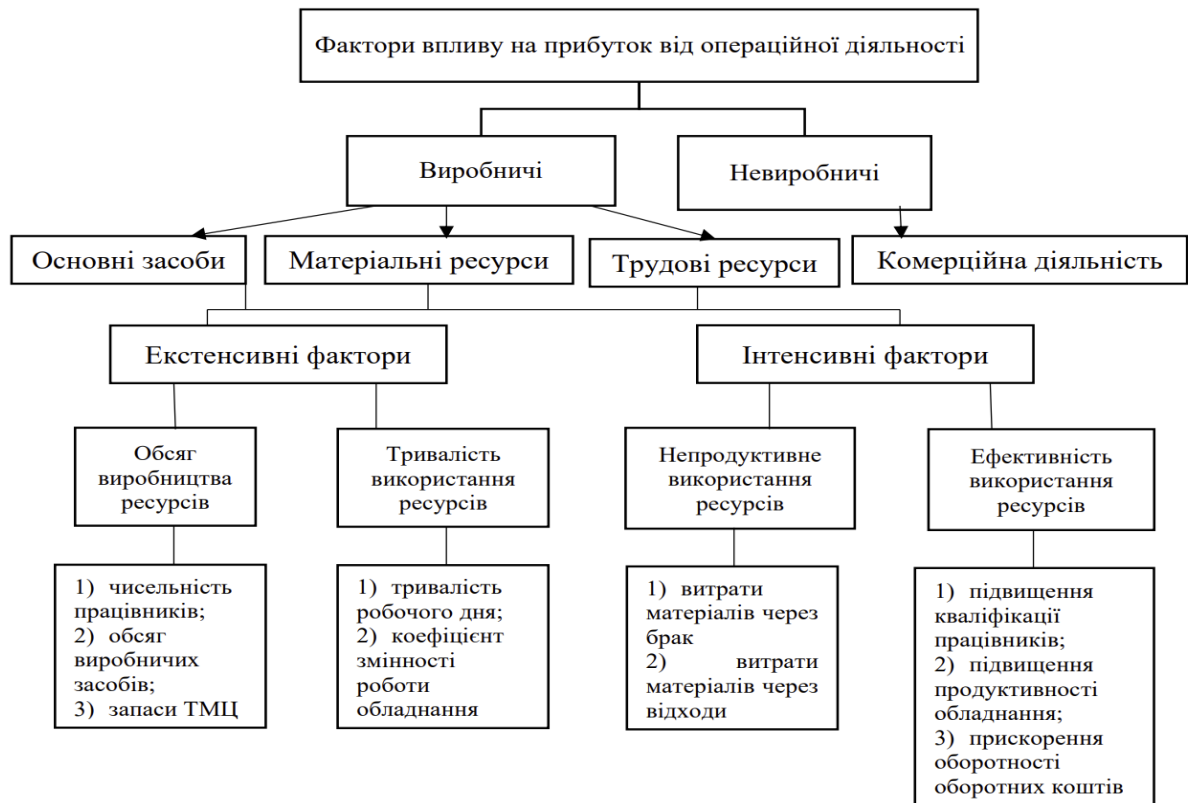


Рисунок 1.3 – Елементи впливу на фінансовий результат операційної діяльності [32].

Таким чином, фактори, що впливають на формування прибутку від операційної діяльності, можна класифікувати на зовнішні та внутрішні. Внутрішні фактори включають ті, що безпосередньо залежать від діяльності підприємства і характеризують різні аспекти його роботи. До зовнішніх факторів належать ті, що знаходяться поза межами контролю підприємства, але можуть значно впливати на його прибуток.

Внутрішні фактори можна поділити на виробничі та невиробничі. Невиробничі фактори включають комерційні аспекти, тоді як виробничі відображають наявність і використання основних компонентів виробничого процесу, що впливають на прибуток. Крім того, внутрішні фактори поділяються на інтенсивні та екстенсивні.

Екстенсивні фактори характеризують обсяг виробничих ресурсів, їх використання за часом, а також невиробниче використання ресурсів. Інтенсивні фактори, навпаки, відображають ефективність використання

ресурсів, підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виробництво.

Важливо підкреслити, що операційна діяльність підприємства має значні відмінності у короткостроковому та довгостроковому періодах. Зокрема, у довгостроковій перспективі при зростанні обсягів реалізації збільшуються постійні операційні витрати. Крім того, з насиченням ринку конкретним товаром або послугою підприємству доводиться знижувати ціни для підтримання попиту, що може призвести до зменшення операційного доходу. Проте завдяки зростанню продуктивності праці, оптимізації закупівельних процесів та укрупненню партій закупівлі, підприємство може знизити рівень змінних операційних витрат на одиницю продукції, що позитивно позначається на формуванні операційного доходу.

Довгострокові зміни, такі як зростання продуктивності праці операційного персоналу, оптимізація процесів закупівлі сировини, зниження витрат на транспортування, сприяють підвищенню ефективності операційної діяльності та зміцненню економічної безпеки підприємства. Застосування сучасних технологій та автоматизація процесів також дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку. Це, у свою чергу, веде до покращення фінансових результатів та зменшення залежності від коливань у зовнішньому середовищі, що особливо важливо для забезпечення стабільності в умовах сучасної економіки.

1.3 Сучасні методи та інструменти для підвищення ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання

Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства доцільно проводити на основі організаційно-економічного механізму, який забезпечує

результативність цієї діяльності. У рамках управління ефективністю традиційно виділяють чотири групи показників (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 [сформовано автором]

Ці групи показників дозволяють досліджувати тенденції розвитку підприємства та оцінювати ефективність його діяльності. Серед відомих механізмів забезпечення ефективності виділяється технологія управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM), яка була розроблена на основі систем управління ресурсами компаній (ERP-систем, Enterprise Resources Performance). Основною метою таких систем є визначення стратегічних цілей діяльності підприємства та оцінювання можливостей їх досягнення.

Реалізація такого підходу здійснюється шляхом застосування збалансованої системи показників (Balanced ScoreCard, BSC), яка дозволяє контролювати реалізацію стратегії, деталізувати стратегічні цілі на різних рівнях ієрархії управління, а також прогнозувати можливість досягнення поставлених цілей. Відповідно до концепції BSC, кожен співробітник підприємства не тільки ознайомлений із стратегією розвитку компанії, але й розуміє її, підтримує ідеї, має можливості для її реалізації і несе відповідальність за певні аспекти діяльності. Це дозволяє залучити весь персонал до процесу досягнення стратегічних цілей, що робить кожного співробітника чітко обізнаним щодо сфери своєї відповідальності і напрямку

руху. Такий підхід базується на відповідних причинно-наслідкових зв'язках. Концепція BSC була запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем.

Згідно з версією Harvard Business Review, BSC визнано однією з найвизначніших бізнес-ідей останніх 75 років. В основу BSC були покладені такі управлінські теорії, як управління якістю (Е. Демінг), реінжиніринг бізнес-процесів (М. Хаммер і Д. Чампі), теорія ключових компетенцій (С. Прахалад) та інші. Основна ідея концепції BSC полягає у "трансформації стратегії у дію"[23].

Головною перевагою BSC є інтеграція фінансових і нефінансових показників, що поєднує внутрішній та зовнішній підходи до роботи підприємства, забезпечує взаємозв'язок між показниками та цілями, які ставить перед собою підприємство, а також інтеграцію з рекомендованими заходами, необхідними для досягнення цих цілей. BSC спрямована на отримання прибутку шляхом збільшення обсягів реалізації продукції, робіт чи послуг, а не через зменшення витрат. Крім того, вона підкреслює важливість інноваційного підходу до ведення бізнесу, постійного пошуку нових продуктів, ринків, технологічних, технічних та організаційних вдосконалень.

BSC виділяє чотири основні перспективи, які використовуються для оцінювання ефективності підприємства (рис. 1.5).



Рисунок 1.5. Перспективи оцінювання ефективності підприємства за BSC

Кожна з цих перспектив відповідає на відповідні питання та має свої ключові показники ефективності (KPI) (рис. 1.6), на основі яких проводиться аналіз діяльності підприємства.

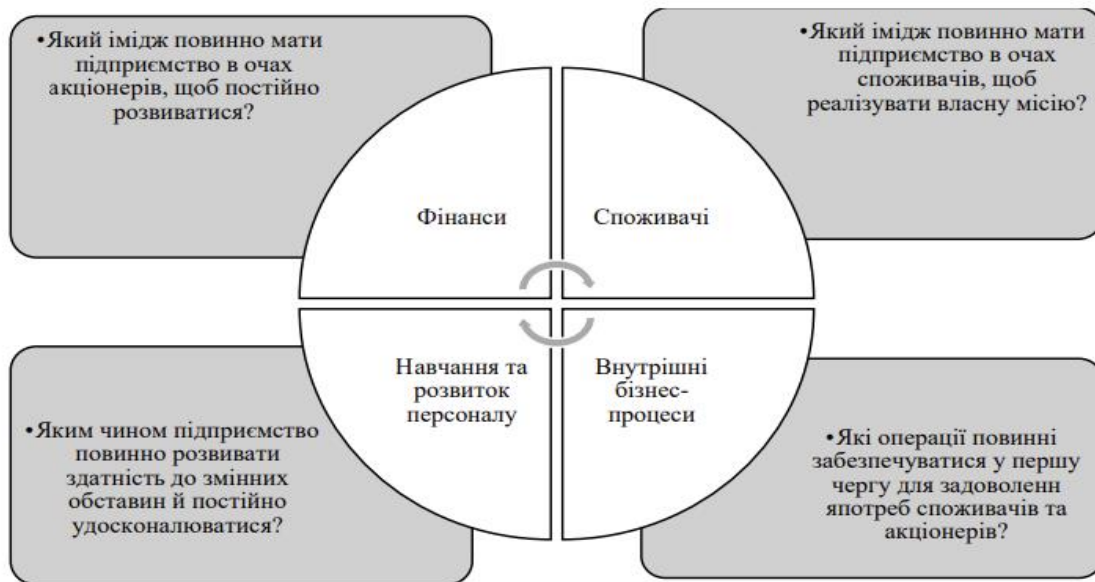


Рисунок 1.6 – Базова концепція збалансованої системи показників [7].

Дуже важливо, щоб ці показники були підібрані коректно, адже саме це дозволяє здійснювати всебічний, об'єктивний та детальний аналіз діяльності, виявляти «вузькі» місця та визначати перспективи розвитку. Кожна перспектива відображає логіку функціонування підприємства чи його підрозділів.

BSC фактично перетворює систему оцінювання ефективності у систему управління, яка інтегрує різні аспекти діяльності підприємства, такі як бізнес-процеси, фінансовий стан, задоволеність клієнтів, навчання та розвиток персоналу. Найбільш очевидна перевага BSC полягає у тісному зв'язку з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів, що залежить від діяльності всіх працівників компанії.

Крім того, BSC дозволяє адаптувати показники ефективності до специфіки галузі підприємства для створення інтегральної оцінки ефективності його діяльності, що включає раціональне використання наявних

ресурсів. Таким чином, ефективний ресурсний менеджмент є ключем до досягнення стратегічних цілей, реалізації довгострокових програм розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ресурсний портфель підприємства, як ключовий фактор ефективності операційної діяльності, показано на (рис. 1.7).

BSC також допомагає налагодити тісніший зв'язок між короткостроковими і довгостроковими цілями підприємства. Збалансована система показників створює основу для формування єдиного бачення і спільних цілей, що допомагає об'єднати зусилля всіх підрозділів. Кожен співробітник бачить, як його робота впливає на загальні результати, і може пропонувати ідеї для поліпшення процесів.

Крім фінансових показників, які є класичними метриками ефективності, BSC включає й такі важливі аспекти, як задоволеність клієнтів, внутрішня ефективність бізнес-процесів і навчання персоналу. Це сприяє створенню атмосфери безперервного вдосконалення та інновацій, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах жорсткої конкуренції.

Показники, що оцінюють задоволеність клієнтів, дозволяють отримувати зворотний зв'язок і оперативно вносити необхідні зміни, що у свою

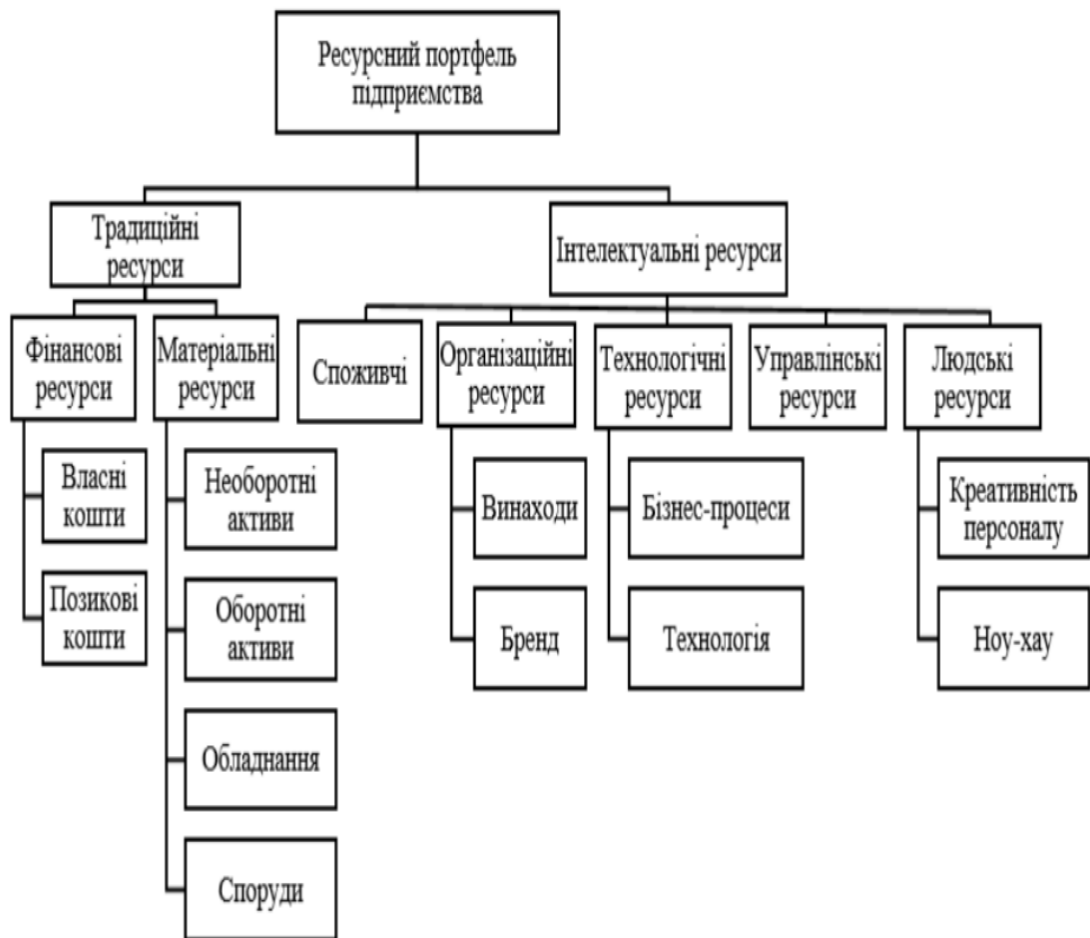


Рисунок 1.7. Ресурсний склад підприємства як чинник ефективності операційної діяльності

чергу, підвищує лояльність споживачів і забезпечує зростання ринкової частки підприємства.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів дозволяє визначити та оптимізувати ключові процеси, які безпосередньо впливають на створення цінності для споживачів. Оптимізація цих процесів сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності, що позитивно впливає на фінансові результати. Навчання і розвиток персоналу, у свою чергу, забезпечує зростання кваліфікації співробітників, підвищення мотивації та залученості у процес досягнення стратегічних цілей підприємства.

Особливу увагу в рамках BSC приділяють інноваціям, оскільки вони є

одним із ключових факторів для збереження конкурентоспроможності. Постійний пошук нових рішень, технологій і продуктів дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища і залишатися лідером на ринку. Впровадження інноваційних рішень стає можливим завдяки ефективній роботі з інформацією, аналізу ринкових трендів і прогнозуванню змін у потребах клієнтів.

Таким чином, ефективна реалізація BSC сприяє підвищенню результативності операційної діяльності підприємства за рахунок оптимального використання ресурсної бази, забезпечення взаємозв'язку між цілями і показниками, а також підвищення залученості персоналу у процес досягнення цілей.

Проте, варто зазначити, що, незважаючи на численні переваги, BSC має і певні обмеження: вона дозволяє коригувати вже існуючу стратегію, але не створює нову; є доповненням до традиційних інструментів планування, контролінгу і прогнозування; вимагає регулярного перегляду показників у зв'язку із змінами у стратегії компанії; потребує розвиненої корпоративної культури для залучення всіх працівників до досягнення стратегічних цілей.

Крім цього, важливим аспектом є створення сприятливих умов для комунікації між підрозділами, що допомагає уникати дублювання зусиль та конфліктів у реалізації стратегічних ініціатив.

Впровадження BSC потребує підтримки на найвищому рівні управління та належної підготовки керівників середньої ланки, які повинні розуміти логіку роботи системи і вміти мотивувати свої команди на досягнення цілей. Це робить BSC потужним інструментом не лише для оцінювання, але і для формування ефективної корпоративної культури, де кожен працівник знає свій внесок у спільний успіх підприємства.

Висновки до першого розділу

На основі аналізу наукової економічної літератури встановлено, що немає єдиного підходу до трактування таких понять, як «операційна діяльність», «ефективність» та «ефективність операційної діяльності» підприємства. З огляду на це, було запропоновано інтегроване визначення цих понять: «ефективність операційної діяльності підприємства – це комплексна оцінка раціонального використання ресурсів підприємства для виробництва необхідної кількості товарів або послуг, що забезпечує досягнення стратегічних цілей».

Було визначено значення аналізу бізнес-процесів підприємства для реалізації довгострокових програм, а також встановлено основні фактори, що впливають на ефективність операційної діяльності суб'єктів господарювання. Також було розкрито сутність збалансованої системи показників та обґрунтовано доцільність її впровадження на підприємствах із високим рівнем корпоративної культури. Визначено значення кожного з аспектів діяльності з точки зору цього підходу: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

Для досягнення високої ефективності операційної діяльності підприємства важливо впроваджувати системний підхід до оцінки і моніторингу показників ефективності. Це включає регулярний аналіз не тільки фінансових результатів, але й нефінансових показників, таких як задоволеність клієнтів та рівень інноваційної діяльності. Підприємства, які успішно використовують збалансовану систему показників (BSC), демонструють кращі результати у досягненні стратегічних цілей завдяки чіткому усвідомленню кожного працівника своєї ролі в досягненні спільних результатів.

Крім того, впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами, таких як цифровізація бізнес-процесів, використання систем

аналітики даних і штучного інтелекту, може значно підвищити ефективність операційної діяльності. Ці технології дозволяють підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення, ефективніше використовувати ресурси і адаптуватися до змін ринкового середовища.

Також важливо зазначити, що корпоративна культура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності операційної діяльності. Високий рівень корпоративної культури сприяє створенню атмосфери співробітництва та інновацій, що є необхідним для успішного впровадження змін та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Навчання та розвиток персоналу є одними з ключових факторів, які дозволяють підприємствам підвищувати кваліфікацію своїх працівників і адаптуватися до нових викликів ринку.

Таким чином, для забезпечення високої ефективності операційної діяльності необхідно застосовувати комплексний підхід, який враховує як фінансові, так і нефінансові показники, інноваційні підходи до управління ресурсами, а також розвиток корпоративної культури. Це дозволяє підприємствам не тільки досягати стратегічних цілей, але й створювати основу для стійкого розвитку в умовах постійно змінюваного ринкового середовища.

2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ГОРОДОЦЬКЕ»

2.1. Загальна техніко-економічна характеристика підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Городоцьке» утворене шляхом перетворення відкритого акціонерного товариства «Городоцьке». Засновником товариства є громадянин України Битий Анатолій Іванович. ТДВ «Городоцьке» є самостійною господарською одиницею, яка з моменту державної реєстрації виступає як юридична особа, має окреме майно, власний баланс, рахунки в банках, печатку, кутовий штамп з найменуванням, товарний знак, емблему та інші необхідні реквізити для ведення своєї статутної діяльності. Підприємство має право укладати договори, набувати майнових і немайнових прав, виконувати обов'язки, а також виступати позивачем чи відповідачем у судах загальної юрисдикції, господарських та третейських судах.

Трудові відносини ТДВ з працівниками регулюються на основі трудових договорів (контрактів) і діючого трудового законодавства України. Відносини з трудовим колективом регулюються колективним договором. Працівники, які працюють за трудовим договором, не можуть бути членами товариства. Всі члени товариства та штатні працівники підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню і пенсійному забезпеченню, а трудові книжки ведуться відповідно до встановленого порядку.

Заробітна плата працівників ТДВ «Городоцьке» не може бути нижчою за встановлений законодавством мінімум. На підприємстві ведеться облік допризовників та військовозобов'язаних.

Повне найменування товариства: Товариство з додатковою відповідальністю «Городоцьке». Скорочене найменування: ТДВ «Городоцьке».

Місцезнаходження товариства: 32002, Україна, Хмельницький район, Хмельницька область, місто Городок, провулок Станційний, будинок 17.

ТДВ «Городоцьке» створене з метою отримання прибутку шляхом ефективного ведення господарської діяльності, зокрема у сфері вирощування зерняткових і кісточкових фруктів, зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, а також вирощування овочів, баштанних культур, коренеплодів, ягід, горіхів та інших плодових дерев і чагарників. Окрім цього, підприємство займається відтворенням рослин, розведенням тварин, допоміжною діяльністю у рослинництві, роздрібною торгівлею продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, а також іншими видами господарської діяльності, не забороненими чинним законодавством.

ТДВ «Городоцьке» здійснює свою діяльність на основі самоокупності, покриваючи всі витрати за рахунок власних доходів та інших джерел, дозволених законом. Підприємство самостійно визначає напрями своєї діяльності, спеціалізацію, організовує виробництво, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції, обирає економічних партнерів як в Україні, так і за її межами.

Господарські відносини з іншими суб'єктами, включаючи іноземних підприємців та організації, будуються на договірних засадах. ТДВ «Городоцьке» має право вільно вибирати предмет договору, визначати обов'язки та умови взаємовідносин.

При здійсненні своєї діяльності аналізоване підприємство – самостійно здійснювати господарську діяльність на власній земельній ділянці; володіє, користується та розпоряджається належним йому майном згідно з чинним законодавством згідно статуту.

Основні показники господарської діяльності ТДВ «Городоцьке» представлені у вигляді балансу (Додаток Б) та звіту про фінансові результати підприємства (Додаток В) за останні роки. Більшість показників економічної діяльності підприємства демонструють позитивну динаміку.

Зокрема, дохід від реалізації продукції протягом досліджуваних років зріс і в 2023 році склав 94 696 тис. грн, що на 26,5% більше порівняно з 2021 роком. Однак витрати підприємства, віднесені до собівартості, зросли на 63,69%, що свідчить про перевитрати, оскільки темпи зростання доходів були нижчими за темпи зростання витрат (табл.2. 1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТДВ «Городоцьке» за 2021– 2023 рр. [сформовано автором].

Показники	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р. ±	2023 р. до 2021 р. %
Чистий дохід (виручка), тис. грн.	74856	105273	94696	19840,00	26,50%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	44753	68268	73258	28505,00	63,69%
Валовий прибуток, тис. грн.	30103	37005	21438	-8665,00	-28,78%
Чистий прибуток, тис. грн.	20456	24133	9415	-11041,00	-53,97%
Статутний капітал, тис. грн.	627	627	627	0,00	0,00%
Власний капітал, тис. грн.	110706	128229	152362	41656,00	37,63%
Залучений капітал, тис. грн.	645	667	829	184,00	28,53%
Робочий (чистий оборотний капітал), тис. грн.	50833	61752	83795	32962,00	64,84%
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	65272	69799	65948	676,00	1,04%
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	56980,5	73276	92818,5	35838,00	62,90%
Фондовіддача, грн.	1,15	1,51	1,44	0,29	25,21%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,31	1,44	1,02	-0,29	-22,34%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	104	105	92	-12	-11,54%
Продуктивність праці, тис. грн.	719,76	1002,6	1029,30	309,54	43,00%
Рентабельність господарської діяльності, %	25%	26%	14%	-0,11	-

Зменшення валового прибутку є закономірним результатом такої ситуації. У 2023 році валовий прибуток підприємства скоротився на 8 665 тис. грн або на 28,78% порівняно з 2021 роком, що є негативною тенденцією.

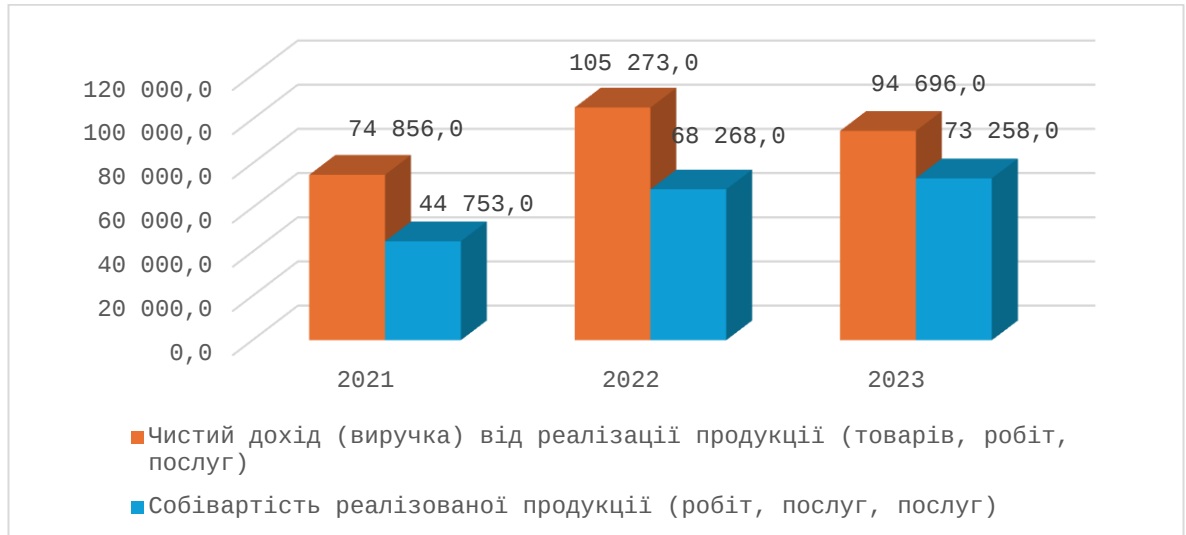


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни доходу від реалізації та собівартості продукції ТДВ «Городоцьке» в 2021-2023 рр., тис. грн. [сформовано автором]

Також скоротився чистий прибуток підприємства, який у 2023 році склав 9 415 тис. грн, що на 11 041 тис. грн або на 53,97% менше, ніж у 2021 році (рис. 2.2).

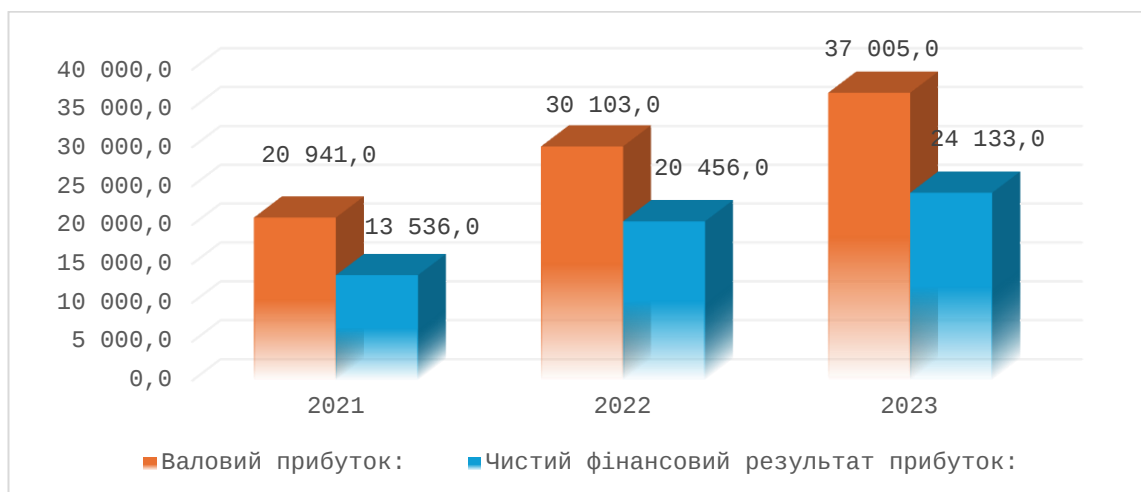


Рисунок 2.2 – Динаміка валового й чистого прибутку ТДВ «Городоцьке» в 2021-2023 рр., тис. грн. [сформовано автором].

Зростання адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат сприяло тому, що темпи зниження чистого прибутку були вищими за темпи скорочення валового прибутку.

У 2023 році відбулося незначне зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції порівняно з 2021 роком, і цей показник склав 0,77 грн на 1 грн реалізованої продукції. Це свідчить про посилення впливу факторів, що збільшують витрати.

Середньорічна вартість основних засобів і оборотних активів підприємства поступово зростала, що свідчить про розвиток і розширення його діяльності (рис. 2.3).

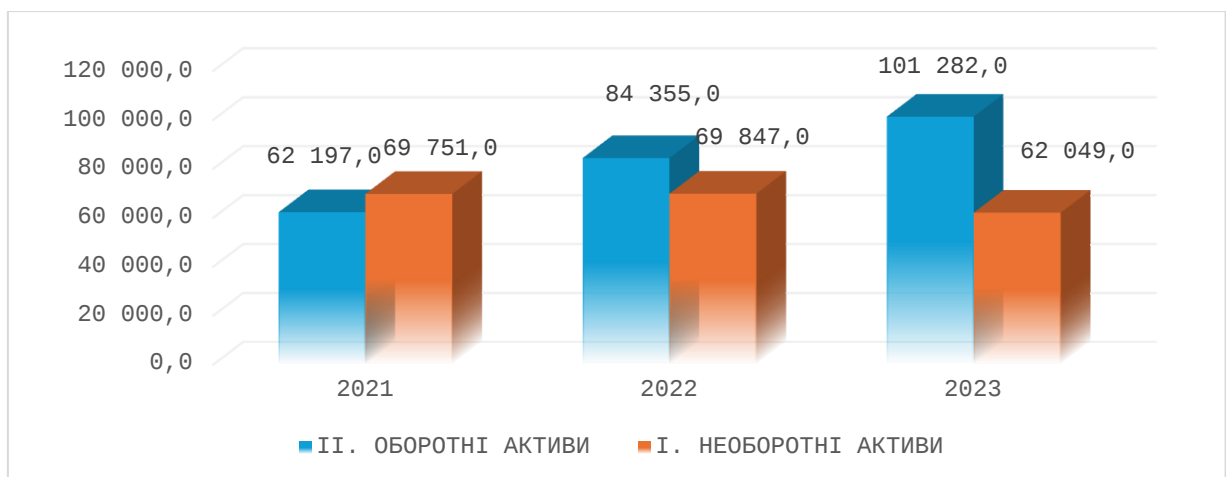


Рисунок 2.3 – Динаміка вартості основних та оборотних фондів ТДВ «Городоцьке» в 2021-2022 рр., тис. грн. [сформовано автором].

Дебіторська та кредиторська заборгованість підприємства також зазнали змін. Дебіторська заборгованість поступово знижувалась протягом 2021-2023 років, що пояснюється скороченням обсягів продажу у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Кредиторська заборгованість зменшилася з 58 тис. грн у 2021 році до 26 тис. грн у 2023 році.

Ці зміни свідчать про позитивні результати в управлінні ліквідністю та фінансовою стійкістю підприємства (рис. 2.4).

Отже, для ТДВ «Городоцьке» характерними є як позитивні аспекти (зміцнення фінансової стабільності, розвиток оборотних активів), так і виклики пов'язані зі зниженням прибутковості та зростанням собівартості

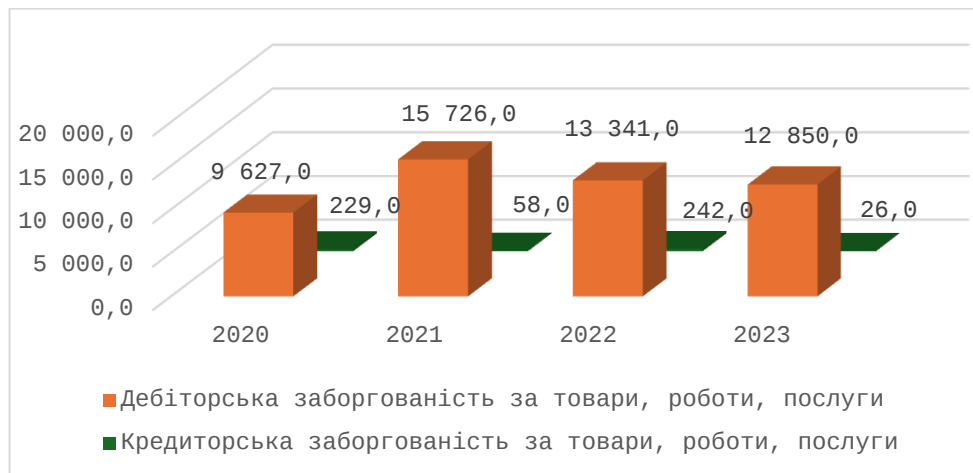


Рисунок 2.4 – Динаміка вартості основних та оборотних фондів ТДВ «Городоцьке» в 2021-2022 рр., тис. грн. [сформовано автором].

продукції. Це вимагає посиленої уваги до управління витратами та оптимізації виробничих процесів.

2.2 Дослідження фінансових результатів діяльності ТДВ «Городоцьке»

Підвищення ефективності операційної діяльності є одним із ключових завдань у фінансово-економічному управлінні підприємством. Це питання стає особливо актуальним в умовах економічної кризи, оскільки такі обставини вимагають суворого контролю за скороченням витрат і досягненням максимальної продуктивності з мінімальними капіталовкладеннями. Сучасні економічні умови в Україні ставлять високі

вимоги до оцінки ефективності діяльності підприємств загалом та їх структурних підрозділів зокрема. Кожна операція та подія на підприємстві вимірюються, фіксуються і перетворюються у показники, які пізніше стають основою для прийняття управлінських рішень, що, по суті, закладає фундамент майбутнього розвитку. Проблема полягає у виборі серед численних показників тих, які дійсно сприяють ефективному управлінню підприємством, а не ускладнюють його.

Функціонування будь-якого підприємства, незалежно від виду діяльності чи форми власності, у ринкових умовах визначається його здатністю генерувати достатній рівень доходу або прибутку. У цьому контексті аналіз прибутку посідає ключову роль у системі комплексного економічного аналізу, оскільки саме він дозволяє оцінити рівень досягнення стратегічних цілей підприємства та його ефективність. Особливо актуальним є дослідження цієї теми сьогодні.

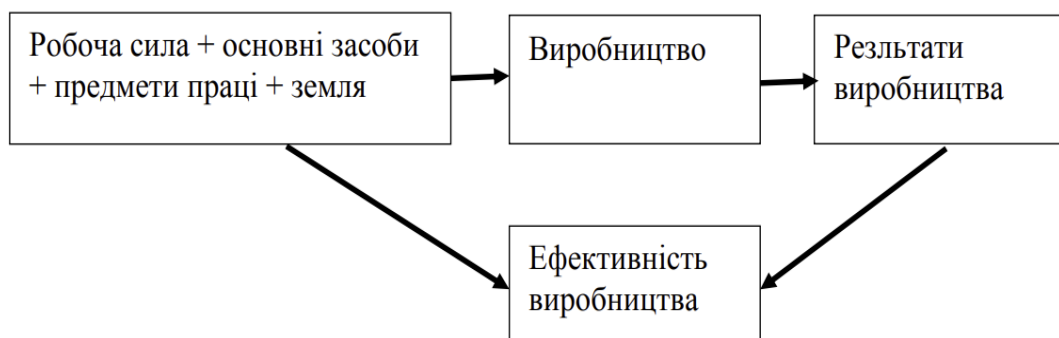


Рисунок 2.5 – Підходи до досягнення ефективності у виробництві.

Показники ефективності підприємств різних галузей і типів можуть відрізнятися залежно від часу та умов діяльності. Обсяги реалізації, рівень прибутковості та рентабельності залежать також від виробничої, постачальницької, збутової та торгівельної діяльності підприємства. Основними завданнями аналізу доходів підприємства представлено є:

- Систематичний контроль відповідає за виконання планів реалізації продукції та отриманням прибутку;

- Оцінка впливу як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів впливає на обсяги реалізації продукції та фінансові результати;
- Виявлення резервів дає можливість збільшення обсягів реалізації продукції та прибутку;
- Оцінка роботи підприємства з точки зору використання можливостей впливає на збільшення обсягів реалізації продукції, прибутку та рентабельності;
- Розробка заходів для використання виявлених резервів.



Рисунок 2.6 Основні завдання аналізу доходів

Аналіз операційної (основної) діяльності підприємства є предметом дослідження багатьох провідних економістів, таких як Ф. Ф. Бутинець, С. Ф. Голов, Л. А. Лахтіонова, М. А. Бомох та інших.

Основними джерелами інформації для аналізу реалізації продукції і прибутку є накладні на відвантаження продукції, дані синтетичного та аналітичного бухгалтерського обліку, а також фінансова звітність, зокрема Ф.1 «Баланс» і Ф.2 «Звіт про фінансові результати».

Економічна ефективність діяльності підприємства відображається через співвідношення між витраченими ресурсами та отриманими результатами.

В цьому контексті існує три варіанти оцінки співвідношення:

1. ресурси і результати виражені у вартісній формі;
2. ресурси виражені у вартісній формі, а результати – у натуральній;
3. ресурси виражені у натуральній формі, а результати – у вартісній.

Валова продукція характеризує ефективність з точки зору створення споживної вартості, валовий дохід оцінює ефективність виробничо-споживчого процесу, а прибуток є показником загальної ефективності діяльності підприємства. Доповненням до цієї системи показників є матричний аналіз, який базується на обчисленні та оцінці ряду згрупованих показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Метрики оцінки результативності операційної діяльності підприємства [сформовано автором]

Група	Назва показника
1	1) Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. доходу (виручки) від реалізації продукції
	2) Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. витрат
	3) Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. власного капіталу
	4) Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. вартості майна
	5) Прибуток від операційної діяльності на 1 працівника підприємства
2	1) Дохід (виручка) від реалізації продукції у розрахунку на 1 грн. витрат
	2) Дохід (виручка) від реалізації продукції на 1 грн. власного капіталу
	3) Дохід (виручка) від реалізації продукції на 1 грн. вартості майна
	4) Дохід (виручка) від реалізації продукції на 1 працівника підприємства
3	1) Витрати в розрахунку на 1 грн. власного капіталу
	2) Витрати на 1 грн. вартості майна
	3) Витрати на 1 працівника підприємства
4	1) Власний капітал у розрахунку на 1 грн. майна
	2) Власний капітал на 1 працівника підприємства
5	1) Вартість майна у розрахунку на 1 працівника

Цей метод дозволяє оцінити ефективність операційної діяльності підприємства на основі даних балансу та звіту про фінансові результати.

Ефективність операційної діяльності підприємства є економічною категорією, яка відображає співвідношення між отриманими результатами та

витратами на їх досягнення. При цьому ресурси можуть бути представлені або в обсязі їх первісної вартості, або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо-спожиті ресурси).

Ключові показники ефективності – це обмежений набір основних параметрів, які використовуються керівництвом для відстеження та оцінки результатів діяльності підприємства, а також для прийняття управлінських рішень. Ці показники повинні відображати всю необхідну інформацію для управління підприємством, включаючи співвідношення між ресурсами та вартістю закупівлі товарів, зокрема палива, що дозволяє отримати вартісні показники ефективності діяльності.

Додатково, у сучасних умовах підвищення ефективності операційної діяльності пов'язане із впровадженням технологічних інновацій та інформаційних систем, які забезпечують автоматизацію процесів обліку і контролю. Цифровізація бізнес-процесів, використання системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також застосування аналітичних платформ дозволяють підвищити прозорість операцій та сприяти прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, важливим аспектом є формування сильної корпоративної культури, яка сприяє підвищенню мотивації персоналу та ефективності виробничих процесів. Високий рівень залученості працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства є ключовим фактором для забезпечення його стабільного розвитку і конкурентоспроможності.

Організаційне забезпечення управління операційною діяльністю ТДВ "Городоцьке" є важливим елементом забезпечення стійкого та ефективного функціонування підприємства.

На сучасному етапі розвитку підприємство здійснює свою діяльність у складних умовах ринкової економіки, що вимагає застосування комплексних підходів до управління показниками ефективності.

Для кращого розуміння поточного стану операційної діяльності ТДВ "Городоцьке" було проаналізовано основні показники господарської

діяльності підприємства, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та управління витратами.

Організаційна характеристика підприємства ТДВ "Городоцьке" займається виробництвом аграрної продукції, зокрема вирощуванням зернових культур, овочів та плодово-ягідної продукції. Основна діяльність підприємства спрямована на стабільний прибуток та підвищення ефективності операційної діяльності. Для цього застосовуються інноваційні методи ведення господарства та впроваджуються нові технології, що дозволяють покращити якість продукції та оптимізувати витрати.

Організаційна структура ТДВ "Городоцьке" складається з таких основних підрозділів, як виробничий відділ, відділ збуту, бухгалтерія, а також планово-економічний відділ.

Така структура дозволяє ефективно контролювати всі аспекти операційної діяльності підприємства та забезпечувати високий рівень керованості процесами, що сприяє покращенню ефективності виробництва.

Таблиця 2.3 – Характеристика активів та джерел їх утворення.

Показники	2021		2023		2023 р. до 2021 р. ± (тис. грн.)	2023 р. до 2021 р. (%)
	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Активи						
Необоротні активи	69751	53%	62049	38%	-7702	-11%
Оборотні активи	62197	47%	101282	62%	39085	63%
Пасиви						
Власний капітал	128229	97%	159296	98%	31067	24%
Довгострокові зобов'язання	645	0%	829	1%	184	29%
Поточні зобов'язання	3074	2%	3206	2%	132	4%
Разом	131948	100%	163331	100%	31383	-

Дані показують важливість ефективного управління активами для покращення операційної діяльності підприємства. У 2021 році необоротні

активи підприємства становили 69,751 тис. грн, а у 2023 році зменшилися до 62,049 тис. грн, що свідчить про зниження на 11%. Оборотні активи, навпаки, зросли з 62,197 тис. грн у 2021 році до 101,282 тис. грн у 2023 році, що є значним зростанням на 63%. Загалом, активи зросли на 31,383 тис. грн, або на 24%. Збільшення оборотних активів позитивно впливає на операційну діяльність, оскільки свідчить про підвищення гнучкості у використанні ресурсів.

Водночас, пасиви підприємства також зазнали змін. Власний капітал зріс з 128,229 тис. грн у 2021 році до 159,296 тис. грн у 2023 році, що є зростанням на 24%. Збільшення власного капіталу сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства, а збільшення довгострокових зобов'язань на 29% вказує на підвищене навантаження на фінансові ресурси, яке вимагає ефективного управління боргами для мінімізації фінансових ризиків.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності [сформовано автором]

Показники	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р. ±	2023 р. до 2021 р. %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	74856	105273	94696	19840	27%
Фактичні обсяги виробництва продукції, тис. грн.	44753	68268	73258	28505	64%
Валовий прибуток, тис. грн.	30103	37005	21438	-8665	-29%
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	20297	23507	8708	-11589	-57%
Чистий прибуток, тис. грн.	20456	24133	9415	-11041	-54%
Додана вартість, тис. грн.	33780	48749	29354	-4426	-13%

Дані показники показують зміни у фінансовому стані підприємства.

Чистий дохід (виручка) зріс з 74,856 тис. грн у 2021 році до 94,696 тис. грн у 2023 році, що є зростанням на 27%.

Обсяги виробництва продукції зросли на 64%, що свідчить про зростання масштабів операційної діяльності.

Проте, валовий прибуток зменшився на 29%, а фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 57%, що свідчить про підвищення витрат та зниження рентабельності.

Такі показники вимагають впровадження заходів щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності управління операційною діяльністю.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності [сформовано автором]

Показники	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р. ±
Коефіцієнт загальної ліквідності	20,23	71,91	31,59	11,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,12	19,99	14,07	6,94
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	271,14	55,13	494,23	223,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,01	8,61	10,06	8,05
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	0,47	0,55	0,62	0,15
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	0,65	0,72	0,55	-0,09

Дані показники демонструють покращення здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 20,23 у 2021 році до 31,59 у 2023 році, що свідчить про підвищення можливості підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Зростання коефіцієнта швидкої ліквідності з 7,12 до 14,07 та коефіцієнта абсолютної ліквідності з 2,01 до 10,06 свідчить про покращення здатності підприємства швидко реагувати на фінансові потреби за допомогою високоліквідних активів.

Таблиця 2.6 - Показники фінансової стійкості [сформовано автором]

Показники	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р. ±
Коефіцієнт автономії	0,972	0,988	0,975	0,003
Коефіцієнт фінансової залежності	1,029	1,012	1,025	-0,004
Коефіцієнт концентрації	0,005	0,004	0,005	0,0002

залученого капіталу				
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,01	0,004	0,01	0,0002
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,94	0,98	0,96	0,0200
Коефіцієнт фінансової стабільності	199,80	229,43	193,15	-6,6502

Наведені показники дозволяють оцінити здатність підприємства забезпечувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,972 у 2021 році до 0,975 у 2023 році, що свідчить про збереження високої частки власного капіталу в загальній структурі активів підприємства.

Це є позитивним фактором для фінансової стійкості, оскільки дозволяє підприємству менше залежати від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності знизився з 1,029 до 1,025, що вказує на незначне зменшення залежності підприємства від позикових коштів.

Це є позитивною тенденцією, яка дозволяє знизити ризики, пов'язані з високим рівнем боргових зобов'язань.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу залишився на рівні 0,005, що свідчить про стабільну політику залучення коштів, яка мінімізує ризик фінансової нестабільності.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу стабільний на рівні 0,01, що вказує на низький рівень фінансових ризиків через помірну частку залученого капіталу.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами зріс з 0,94 до 0,96, що свідчить про покращення здатності підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних ресурсів.

Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 199,80 у 2021 році до 193,15 у 2023 році, що вказує на певне зниження фінансової стабільності, проте рівень залишається достатньо високим для забезпечення стійкої діяльності підприємства.

Загалом, показники фінансової стійкості свідчать про стабільний розвиток підприємства з незначним зниженням окремих параметрів, які потребують подальшого контролю для підтримання оптимальної фінансової структури.

Таблиця 2.7 – Показники платоспроможності [сформовано автором]

Показники	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р. ±
Маневреність робочого капіталу	0,46	0,55	0,62	0,15
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,46	0,54	0,61	0,15
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,83	0,64	0,79	-0,03
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,17	0,36	0,21	0,03
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	1,47	1,37	1,75	0,28
Коефіцієнт страхування статутного капіталу	204,51	243,00	254,06	49,55
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	0,95	0,99	0,97	0,02

Дані таблиці 2.7 свідчать про стабільний розвиток підприємства з точки зору здатності виконувати свої фінансові зобов'язання. Маневреність робочого капіталу зросла з 0,46 у 2021 році до 0,62 у 2023 році, що свідчить про збільшення гнучкості підприємства у використанні наявних фінансових ресурсів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також зріс з 0,46 до 0,61, що вказує на зростання здатності використовувати власний капітал для фінансування поточних потреб.

Коефіцієнт поточних зобов'язань дещо знизився з 0,83 у 2021 році до 0,79 у 2023 році, що свідчить про зменшення обсягу поточних зобов'язань у відношенні до активів. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів зріс незначно, що свідчить про обережну політику у використанні довгострокових кредитів. Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом

підвищився з 1,47 до 1,75, що свідчить про покращення здатності підприємства фінансувати запаси за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт страхування статутного капіталу зріс з 204,51 до 254,06, що свідчить про підвищення рівня забезпеченості підприємства власними ресурсами для покриття ризиків. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом залишився майже незмінним, що свідчить про стабільну здатність підприємства фінансувати свої оборотні активи за рахунок робочого капіталу. Загалом, підприємство демонструє покращення своєї платоспроможності, що є позитивним фактором для забезпечення стабільної операційної діяльності.

Таблиця 2.8 – Показники оборотності ділової активності.

Показник	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р. ±
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,31	1,44	1,02	-0,29
Тривалість обороту оборотних активів, дні	274,03	250,58	352,86	78,83
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	1,63	1,36	1,68	0,04
Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках	5,91	7,24	7,23	1,33
Тривалість обороту коштів в розрахунках, дні	60,96	49,70	49,78	-11,18
Коефіцієнт оборотності запасів	1,32	1,35	1,25	-0,06
Тривалість обороту запасів, дні	273,69	266,80	287,63	13,93
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	2,20	2,08	1,62	-0,58
Тривалість обороту виробничих запасів, дні	163,63	173,02	222,51	58,88
Коефіцієнт оборотності активів	0,86	0,97	0,74	-0,12
Тривалість обороту активів, дні	420,22	369,84	485,63	65,41
Коефіцієнт завантаженості активів	1,17	1,03	1,35	0,18
Тривалість операційного циклу, дні	334,66	316,50	337,41	2,75
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	60,96	49,70	49,78	-11,18

Дані таблиці 2.8 надають важливу інформацію про ефективність використання активів підприємства та швидкість їх обігу. У 2023 році коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 1,31 у 2021 році до 1,02, що вказує на погіршення ефективності використання оборотних активів. Тривалість обороту оборотних активів збільшилася з 274,03 днів до 352,86 днів, що свідчить про збільшення часу, необхідного для перетворення оборотних активів на грошові кошти, що є негативним фактором для ліквідності підприємства.

Коефіцієнт завантаженості активів в обороті залишився практично незмінним, тоді як коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках зріс незначно, що свідчить про стабільну роботу з дебіторською заборгованістю. Зниження коефіцієнта оборотності запасів з 1,32 до 1,25 вказує на збільшення часу, необхідного для реалізації запасів, що підтверджується зростанням тривалості обороту запасів з 273,69 до 287,63 днів. Це свідчить про необхідність поліпшення управління запасами для зменшення витрат на їх зберігання.

Також було зафіксовано зниження коефіцієнта оборотності виробничих запасів з 2,20 до 1,62, а тривалість їх обороту зросла на 58,88 днів, що свідчить про неефективне використання ресурсів на етапі виробництва. Загальний коефіцієнт оборотності активів зменшився з 0,86 до 0,74, що негативно впливає на рентабельність підприємства. Позитивним аспектом є незначне зростання коефіцієнта завантаженості активів з 1,17 до 1,35, що свідчить про покращення використання активів у процесі операційної діяльності. Зростання тривалості операційного циклу вказує на потребу оптимізації процесів для зменшення часу обігу активів та підвищення ефективності операційної діяльності. Загалом, ці показники свідчать про необхідність покращення управління оборотними активами та запасами для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності господарської діяльності.

Показники	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р. ±
Рентабельність основної діяльності	0,40	0,35	0,23	-0,18
Рентабельність операційної діяльності	0,27	0,22	0,09	-0,18
Рентабельність іншої операційної діяльності	0,001	0,021	0,0001	-0,0004
Рентабельність підприємства	0,27	0,23	0,10	-0,17

Дані таблиці 2.9 вказують на зниження рентабельності підприємства протягом аналізованого періоду. Рентабельність основної діяльності зменшилася з 0,40 у 2021 році до 0,23 у 2023 році, що є падінням на 0,18 і свідчить про зниження ефективності використання ресурсів та зростання витрат на основну діяльність. Рентабельність операційної діяльності знизилася на 0,18, що також свідчить про погіршення результативності діяльності підприємства. Рентабельність іншої операційної діяльності значно знизилася, досягаючи лише 0,0001 у 2023 році, що вказує на низьку результативність інших напрямків діяльності. Загальна рентабельність підприємства зменшилася з 0,27 у 2021 році до 0,10 у 2023 році, що вимагає активних заходів з оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів для покращення фінансових результатів підприємства.

Таблиця 2.10 – Динаміка та структура операційних витрат за елементами

Показник	2021		2023		2023 р. до 2021 р. ±	
	2021 р. (тис. грн.)	2021 р. (%)	2023 р. (тис. грн.)	2023 р. (%)	2023 р. до 2021 р. ±	2023 р. до 2021 р. %
Матеріальні витрати	31954	44%	54627	57%	22673	71%
Витрати на оплату праці	17742	25%	14362	15%	-3380	-19%
Відрахування на соціальні заходи	3761	5%	2986	3%	-775	-21%
Амортизація основних засобів	9122	13%	10715	11%	1593	17%
Інші операційні	9658	13%	12835	13%	3177	33%

витрати						
Разом	72237	100%	95525	100%	23288	-

Дані таблиці 2.10 демонструють значні зміни у витратах підприємства в період з 2021 по 2023 рік. Матеріальні витрати зросли на 71%, з 31,954 тис. грн у 2021 році до 54,627 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне збільшення витрат на ресурси, можливо через зростання цін на сировину або розширення виробництва. Частка матеріальних витрат у загальній структурі витрат зросла з 44% до 57%, що підкреслює їх важливу роль у собівартості продукції.

Витрати на оплату праці зменшилися на 19%, з 17,742 тис. грн у 2021 році до 14,362 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про оптимізацію витрат на трудові ресурси або зменшення кількості працівників. Відрахування на соціальні заходи також зменшилися на 21%, що може бути пов'язано з оптимізацією виплат або скороченням кількості працівників. Амортизація основних засобів зросла на 17%, що свідчить про розширення амортизаційної бази або введення в експлуатацію нових основних засобів.

Інші операційні витрати зросли на 33%, з 9,658 тис. грн у 2021 році до 12,835 тис. грн у 2023 році, що вказує на збільшення витрат, які не пов'язані безпосередньо з виробництвом, але необхідні для підтримки діяльності підприємства. Загалом, операційні витрати зросли на 23,288 тис. грн, що є зростанням на 32%. Це підкреслює необхідність підвищеної уваги до контролю витрат і оптимізації ресурсів для підтримання економічної безпеки підприємства на належному рівні.

Таблиця 2.11 - Динаміка та структура доходів [сформовано автором]

Показник	2021		2023		2023 р. до 2021 р. ±	
	2021 р. (тис. грн.)	2021 р. (%)	2023 р. (тис. грн.)	2023 р. (%)	2023 р. до 2021 р. ±	2023 р. до 2021 р. %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	74856	99%	94696	99%	19840	27%

Інші операційні доходи	432	1%	7	0%	-425	-98%
Інші фінансові доходи	328	0,4%	599	1%	271	83%
Інші доходи	24	0,0%	111	0%	87	363%
Разом	75640	100%	95413	100%	19773	-

Дані таблиці 2.11 демонструють загальне збільшення доходів за період з 2021 по 2023 рік. Основним джерелом доходів є чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, який зріс на 27%, з 74,856 тис. грн у 2021 році до 94,696 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про позитивну динаміку продажів, що забезпечує стабільний фінансовий потік підприємства. Водночас інші операційні доходи знизилися на 98%, з 432 тис. грн у 2021 році до лише 7 тис. грн у 2023 році, що вказує на втрату додаткових джерел доходу. Інші фінансові доходи зросли на 83%, з 328 тис. грн до 599 тис. грн, що свідчить про покращення у сфері фінансових вкладень або ефективніше використання фінансових ресурсів.

Інші доходи також значно зросли, досягнувши 111 тис. грн у 2023 році, що є зростанням на 363%. Це може свідчити про збільшення диверсифікації доходів підприємства, що є позитивним фактором для зниження ризиків залежності від одного джерела доходу. Загальна сума доходів зросла на 19,773 тис. грн, що підкреслює необхідність подальшої роботи над диверсифікацією та стабілізацією доходів для зменшення ризиків фінансової залежності та забезпечення стабільної економічної безпеки підприємства.

Таблиця 2.12 – Показники оцінки витрат операційної діяльності.

Показники	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р. ±
Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат	1,67	1,54	1,29	-0,38
Коефіцієнт покриття постійних витрат	2,05	1,97	0,84	-1,21
Коефіцієнт витратомісткості загально-господарського управління	0,07	0,06	0,08	0,01
Коефіцієнт окупності виробничих	0,45	0,34	0,12	-0,33

(змінних) витрат				
Коефіцієнт окупності операційних витрат	7,31	7,80	7,43	0,12

Дані таблиці 2.12 свідчать про зниження ефективності використання ресурсів протягом аналізованого періоду. Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат зменшився з 1,67 у 2021 році до 1,29 у 2023 році, що є негативною динамікою і вказує на збільшення витрат на виробництво без відповідного зростання доходів. Коефіцієнт окупності операційних витрат залишився майже стабільним, з 7,31 у 2021 році до 7,43 у 2023 році, що вказує на деяке покращення окупності витрат.

Загалом, дані таблиці свідчать про необхідність удосконалення управлінських підходів для зниження витрат та покращення економічної безпеки підприємства. Зменшення ключових показників окупності витрат вказує на потребу впровадження заходів щодо підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат, що є ключовими для забезпечення стабільної фінансової позиції підприємства.

2.3 Аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства

Ознайомившись із техніко-економічною характеристикою ТДВ "Городоцьке", проаналізувавши його основні результати операційної діяльності, визначено рекомендації щодо підвищення рівня її ефективності шляхом оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства. У таблиці 2.13 наведено аналіз макросередовища щодо функціонування підприємства

Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства вказує на наявність значної кількості різноманітних факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових), що, на жаль, останнім часом мають негативний вплив на діяльність ТДВ "Городоцьке".

Політична нестабільність у країні створює додаткові ризики для діяльності підприємства, особливо стосовно інвестицій та довгострокового планування.

Економічні фактори, такі як інфляція та зміни податкової політики, також створюють значний тиск на витрати та фінансові результати компанії. Соціальні фактори, зокрема зміни у споживчих уподобаннях і міграція робочої сили, впливають на доступність кадрів та їх кваліфікацію.

Таблиця 2.13 – Макросередовище функціонування ТДВ "Городоцьке"
[сформовано автором]

Фактор	Коротка характеристика
Політичний	Нестабільність політичної ситуації в країні, слабка взаємодія між законодавчою та виконавчою владою, а також недовіра бізнесу до керівних політичних структур.
Економічний	Вплив війни на роботу малих і середніх підприємств: частина з них припинила діяльність через банкрутство.
Соціальний	Нерівномірний розподіл доходів серед населення, зміни ринкової ситуації та наявність недобросовісної конкуренції на ринку.
Технологічний	Оновлення обладнання для зменшення витрат на виробництво, зниження собівартості товарів і збільшення прибутків. Швидкий розвиток електронної комерції підвищує потребу в ефективній стратегії просування в Інтернеті.
Екологічний	Використання екологічно чистої сировини та матеріалів, а також обладнання, яке мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище.

Для забезпечення ефективності власної операційної діяльності підприємство повинно постійно проводити оцінку цих факторів і адаптовувати свої довго- і короткострокові програми розвитку відповідно до

них. Цей процес має бути безперервним, а програми повинні включати стратегічні цілі та оперативні завдання, які можна гнучко змінювати залежно від змін у макросередовищі.

Для ефективної адаптації до змін у зовнішньому середовищі, підприємству необхідно вдосконалювати механізми збору інформації та аналітики, що дозволить швидше реагувати на зовнішні виклики.

Аналіз мезосередовища функціонування підприємства представлений у таблиці 2.14.

Аналіз аграрної галузі, в якій працює ТДВ "Городоцьке", вказує на наявність значної конкуренції, яка з кожним роком зростає. Це підкреслює необхідність активізації політики роботи зі споживачами та вдосконалення взаємовідносин із клієнтами. Сегментація ринку дозволила виділити три основні групи споживачів для ТДВ "Городоцьке", з якими необхідно розвивати відносини для збереження наявних клієнтів і залучення нових. Зокрема, важливо працювати над персоналізованими програмами лояльності для ключових споживачів, що сприятиме зміцненню взаємовідносин та зростанню продажів.

Таблиця 2.14 – Мезосередовище функціонування ТДВ "Городоцьке".

Фактор	Коротка характеристика
Споживачі	Основними споживачами є: домашні офіси (швидко зростаючий сегмент), малі підприємства (другий за обсягом і темпами розвитку ринок), середні підприємства (орієнтуються на баланс між ціною та якістю) і великі компанії (зацікавлені в ексклюзивності послуг).
Постачальники	Протягом своєї діяльності підприємство налагодило результативну співпрацю з перевіреними постачальниками сировини та матеріалів.
Конкуренти	Основними конкурентами у регіоні є: «ТОВ «Летичів-Агро», ФГ «Кунчанський», СФГ «Лан», ФГ «Подільська Марка», СФГ «Мендрик Анатолій Олександрович», ФГ «Агро-Інвест», СТОВ

	«Зоря», СФГ «Перлина».
Посередники	Підприємство співпрацює напряму із замовниками рекламних послуг, не використовуючи посередників.

Крім того, у підприємства налагоджена міцна база постачальників сировини та матеріалів, оскільки підприємство на ринку вже тривалий час і за цей період змогло створити надійні зв'язки з постачальниками. Проте, для зниження ризиків, пов'язаних з перебоями у постачанні, рекомендується укладати додаткові угоди з альтернативними постачальниками. Це дозволить мінімізувати можливі затримки та забезпечити безперебійну діяльність у випадку форс-мажорних обставин. Аналіз внутрішнього середовища підприємства представлено у таблиці 2.15

Таблиця 2.15 – Внутрішнє середовище функціонування ТДВ "Городоцьке" [сформовано автором]

Фактор	Коротка характеристика
Місія та цілі	Місія: «Ми працюємо для вашого успіху», що відображає клієнтоорієнтованість та основну мету компанії — задоволення потреб споживачів і підвищення ефективності рекламної діяльності.
Структура	Важливу роль відіграє організаційна структура з чіткою лінійною моделлю управління. Директор підприємства займає найвищу керівну позицію та ухвалює основні рішення щодо роботи компанії.
Завдання	Охоплює управлінські завдання (робота з персоналом) і завдання з обробки даних, що виконуються фінансистами, маркетологами, дизайнерами та іншими фахівцями.
Технологія	Потреба у кваліфікованих працівниках, сучасному обладнанні, виробничій інфраструктурі та технічних знаннях, необхідних для ефективної трансформації ресурсів у готову продукцію.
Люди та культура	Основний акцент робиться на розвиток персоналу для підвищення продуктивності. Підтримується корпоративна культура, що сприяє згуртованості колективу, ініціативності та лояльності.

Аналіз внутрішнього середовища ТДВ "Городоцьке" вказав на наявні ресурси, які необхідно ефективно розподілити для забезпечення високої ефективності операційної діяльності підприємства. Це включає як

матеріальні, так і нематеріальні ресурси, які мають бути оптимально використані для досягнення максимальної продуктивності. Важливо також звернути увагу на покращення організаційної структури підприємства. Наприклад, введення автоматизованих систем управління для більш ефективного планування і контролю дозволить знизити кількість помилок та підвищити прозорість управління.

Крім того, необхідно впровадити програми мотивації для працівників з метою підвищення їх продуктивності та зменшення плинності кадрів. Це можна зробити шляхом запровадження бонусних програм, підвищення рівня кваліфікації через навчання та тренінги. Розвиток корпоративної культури, спрямованої на підтримку ініціатив і творчого підходу до виконання завдань, також сприятиме підвищенню ефективності внутрішнього середовища.

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТДВ "Городоцьке" проведемо SWOT-аналіз підприємства для встановлення взаємозв'язків між основними можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами. Результати цього аналізу дозволять визначити пріоритети у діяльності підприємства та виявити "вузькі" місця, які з часом можуть мати негативний вплив на результати функціонування (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз ТДВ "Городоцьке" [сформовано автором]

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> -багаторічний досвід діяльності; позитивний імідж на місцевому рекламному ринку; - наявність відомих компаній у портфелі клієнтів; -досвід вищого керівництва;- креативна команда; - відсутність конфліктів та формоване відчуття "команди"; - високий рівень дохідності активів;- вигідне розташування офісу; - створена необхідна матеріальна база. 	<ul style="list-style-type: none"> практично відсутня самореклама; недосконала система внутрішнього контролю; - недостатня система безпеки захисту інформації; - недостатня організація документообігу; нечіткість формулювання посадових обов'язків окремих працівників.

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
розширення портфеля клієнтів на національному та міжнародному ринках; участь у всеукраїнських та міжнародних рекламних конкурсах; завоювання престижних нагород та зацікавленість у зарубіжних проектах; реінжиніринг інвестицій в персонал — навчальні тренінги, робочі поїздки та стажування закордоном.	різка зміна макроекономічної ситуації у країні; недобросовісна конкуренція з боку окремих рекламних агентств; зміна рекламного законодавства, що значно зменшить рекламні бюджети відповідних клієнтів.

Згідно з результатами проведеного SWOT-аналізу, ТДВ "Городоцьке" має необхідну ресурсну базу для протистояння ймовірним загрозам і збільшення своєї частки на ринку, залучаючи нових клієнтів. Однак підприємство використовує ці можливості не в повній мірі, і рекламна активність є мінімальною. З одного боку, це можна пояснити багаторічним досвідом роботи та впізнаваністю на аграрному ринку в Хмельницькій області, що зменшує потребу в активній рекламній кампанії. З іншого боку, відсутність активної реклами може негативно впливати на імідж підприємства, особливо у часи зростання конкуренції.

Враховуючи стрімкий розвиток технологій і зростання популярності цифрових каналів продажу, підприємству необхідно адаптувати свої маркетингові стратегії для забезпечення стабільного розвитку. Зважаючи на вищезгадане, рекомендується посилити присутність підприємства у соціальних мережах, створити інформаційні матеріали про продукцію та її переваги для залучення нових клієнтів і підвищення ефективності операційної діяльності. Також доцільним є використання контент-маркетингу та відеореклами для залучення молодшої аудиторії, яка є активним користувачем цифрових платформ.

Беручи до уваги аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, підприємству ТДВ "Городоцьке" пропонуються наступні пропозиції та рекомендації:

1. Покращити управління ресурсами — ефективніше використовувати наявні матеріальні та трудові ресурси, впроваджуючи

автоматизовані системи для контролю та обліку витрат. Впровадження систем управління ресурсами дозволить знизити витрати, покращити контроль над обліком та підвищити ефективність виробничих процесів.

2. Активізувати рекламну діяльність — використовувати цифрові платформи, зокрема соціальні мережі, для підвищення поінформованості про продукцію та зміцнення бренду серед споживачів. Це включає створення сторінок у соціальних мережах, залучення блогерів для просування продукції та активну роботу з відгуками клієнтів для зміцнення репутації.

3. Розширення сегментації ринку — провести додаткову сегментацію ринку для визначення нових потенційних клієнтів, а також для кращого розуміння потреб існуючих клієнтів. Розширення сегментації також дозволить підприємству краще адаптувати свою продукцію до потреб різних груп клієнтів і підвищити рівень їх задоволеності.

4. Інвестувати в розвиток співробітників — забезпечити навчання та розвиток працівників для підвищення їхньої кваліфікації та мотивації. Організувати регулярні тренінги та семінари, що сприятимуть розвитку нових навичок, а також запровадити систему індивідуального кар'єрного планування для підвищення лояльності співробітників.

5. Оптимізувати ланцюг постачання — укласти додаткові угоди з альтернативними постачальниками для мінімізації ризиків перебоїв у постачанні сировини та матеріалів. Це дозволить знизити залежність від одного постачальника та забезпечити стабільність виробничих процесів.

6. Розвиток інновацій — запровадити інноваційні підходи до виробництва та управління, впроваджувати сучасні технології для підвищення продуктивності. Це може включати використання технологій точного землеробства, що дозволить оптимізувати використання ресурсів і зменшити витрати.

Реалізація цих рекомендацій допоможе підвищити рівень ефективності операційної діяльності, покращити конкурентні позиції підприємства на ринку та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Виконання цих заходів сприятиме зменшенню ризиків, підвищенню прибутковості та закріпленню позицій ТДВ "Городоцьке" як провідного гравця на аграрному ринку регіону.

Висновки до дорогого розділу

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ "Городоцьке" за період 2021-2023 років дозволяє зробити висновок, що підприємство має необхідні людські ресурси, хоча потреба в кадрах все ще не повністю заповнена. Проте, продуктивність праці на підприємстві демонструє позитивну динаміку протягом аналізованого періоду. Це свідчить про зростання ефективності використання робочої сили, що є позитивним фактором для розвитку підприємства в умовах збільшення конкуренції на ринку.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТДВ "Городоцьке" свідчить про зростання чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг за період 2021-2023 років. Разом з тим зростає і обсяг операційних витрат, що може бути викликано як підвищенням цін на матеріали та ресурси, так і збільшенням обсягів виробництва. Встановлено, що обсяг чистого прибутку був найвищим у 2023 році, однак для досягнення подальшого росту підприємству необхідно переглянути свою політику управління витратами. Основні засоби підприємства частково зношені, що створює додаткові виклики для підтримки високого рівня виробництва. Зношеність основних засобів свідчить про потребу у їх модернізації та оновленні, оскільки це дозволить підвищити продуктивність і зменшити витрати на ремонт та технічне обслуговування. Висока зношеність основних засобів може негативно впливати на якість продукції та ефективність виробничих процесів.

Аналіз внутрішнього середовища ТДВ "Городоцьке" вказав на наявні ресурси, які потребують оптимального розподілу для забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства. Підвищення ефективності управління ресурсами дозволить підприємству зменшити витрати та покращити фінансові результати. Важливим аспектом є удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, таких як управління запасами, логістика та виробниче планування, що дозволить знизити витрати та підвищити гнучкість підприємства у реагуванні на зміну ринкових умов.

Також встановлено, що однією з нагальних проблем є стрімке зростання кількості конкурентів, що з кожним роком збільшується. Це акцентує увагу на необхідності активізації політики роботи зі споживачами та посилення конкурентних переваг підприємства. Сегментація ринку дозволила виділити три основні групи споживачів для ТДВ "Городоцьке", з якими необхідно активно взаємодіяти для збереження наявних клієнтів та залучення нових. Запровадження програм лояльності, поліпшення якості обслуговування, а також персоналізація підходів до кожної групи клієнтів може стати ключем до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для подальшого підвищення ефективності діяльності підприємства рекомендується:

1. Модернізація основних засобів — інвестувати в оновлення виробничого обладнання, що дозволить підвищити продуктивність і знизити витрати на підтримку зношених засобів.
2. Активізація роботи зі споживачами — розробити та впровадити програми лояльності для клієнтів, а також розширити канали взаємодії через цифрові платформи для залучення нової аудиторії.
3. Оптимізація витрат — запровадити заходи з контролю за витратами, такі як автоматизація управління ресурсами та аналіз структури витрат для виявлення можливостей їх скорочення.

4. Розширення клієнтської бази — активніше займатися маркетинговими кампаніями з метою залучення нових клієнтів, особливо у сегментах, які ще недостатньо охоплені.

5. Підвищення кваліфікації працівників — організувати навчання для працівників, особливо у сфері нових технологій та управління, що сприятиме підвищенню їхньої ефективності.

Застосування цих рекомендацій дозволить ТДВ "Городоцьке" не лише підтримувати поточний рівень розвитку, але й досягати нових висот у конкурентному середовищі, підвищувати ефективність операційної діяльності та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ГОРОДОЦЬКЕ»

3.1. Впровадження сучасних підходів до підвищення ефективності діяльності підприємства

Одним з основних шляхів підвищення конкурентоспроможності бізнесу є зростання ефективності операційної діяльності підприємства. Це особливо важливо у кризові періоди в економіці, коли необхідно знижувати витрати та максимізувати продуктивність системи з мінімальними капіталовкладеннями. Ключовим фактором у цьому процесі є покращення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних рішень управління, а також розробка механізмів їх ефективної реалізації.

Для успішного функціонування операційної діяльності ТДВ «Городоцьке» важливо застосовувати системні підходи до організації діяльності, проведення обліку, аналізу та аудиту. Підвищення ефективності основної діяльності (виробничої, комерційної, сервісної тощо) дозволяє підприємству скоротити витрати та, як результат, отримати більший прибуток. Це сприяє задоволенню інтересів усіх зацікавлених сторін: власників бізнесу, персоналу, держави та споживачів.

На основі аналізу різних наукових підходів можна виділити такі ознаки ефективності:

1. Раціональність використання ресурсів — забезпечення максимальної віддачі при найменших затратах.

2. Зв'язок із результативністю — оцінка результатів діяльності в абсолютних показниках.

3. Відносне значення ефективності — порівняння результатів із встановленими цільовими параметрами та ресурсами, витраченими для їх досягнення. Ці ознаки можна застосувати до діяльності ТДВ «Городоцьке», визначивши ефективність операційної діяльності як міру економічного

використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, трудових ресурсів, інформації) для досягнення цільових показників функціонування.[56]

Управління ефективністю операційної діяльності підприємства здійснюється у вигляді циклічної моделі, (рис 3.1), що може бути застосована будь-яким суб'єктом господарювання.

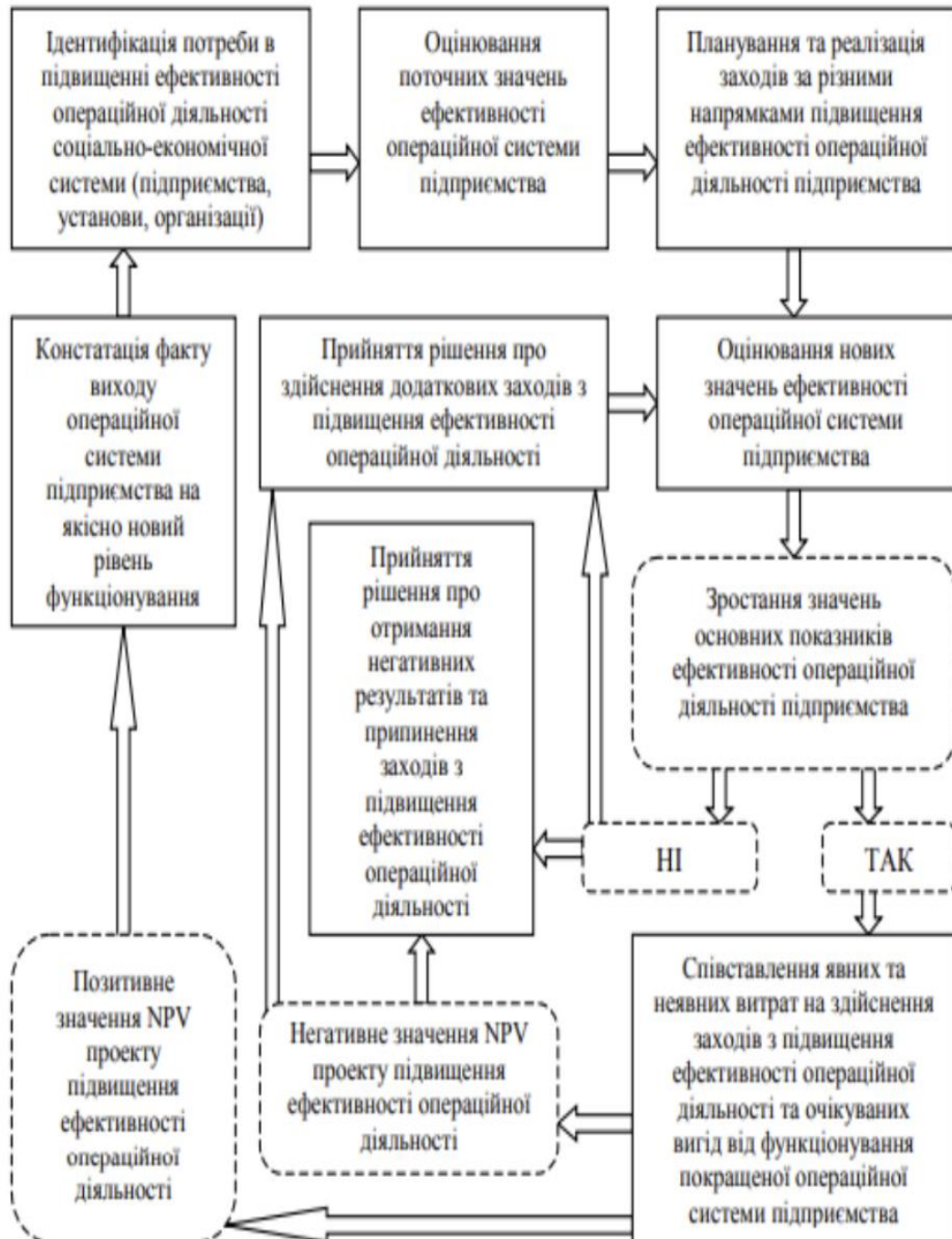


Рисунок 3.1 – Модель циклічного підходу до управління ефективністю операційної діяльності [27].

Ефективність операційної діяльності напряму залежить від якісного та кількісного аналізу її результатів. Прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних, отриманих як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел інформації, є необхідною умовою для підвищення продуктивності підприємства. Операційна діяльність будь-якого підприємства має циклічний характер, що обумовлено закономірностями відтворювального процесу та зміною форм капіталу.

Сільськогосподарська галузь України протягом останніх років демонструє низку тенденцій, які впливають на діяльність підприємств, таких як ТДВ «Городоцьке». До ключових економічних тенденцій можна віднести:

- Зростання ролі технологічних інновацій: Удосконалення сільськогосподарського обладнання та впровадження цифрових рішень є важливими для підвищення продуктивності та зниження витрат. ТДВ «Городоцьке» може впроваджувати технологічні інновації, такі як системи точного землеробства або автоматизацію виробничих процесів, що дозволить знизити виробничі витрати та підвищити якість продукції;

- Зміни в кліматичних умовах: Кліматичні зміни та екстремальні погодні явища стають дедалі більш помітними і можуть негативно впливати на врожайність. Для зниження цього ризику, ТДВ «Городоцьке» може розглянути можливість використання страхування врожаю, а також впровадження технологій для більш ефективного управління водними ресурсами;

- Підвищення вимог до якості продукції: Споживачі все більше звертають увагу на якість продукції, що потребує впровадження стандартів якості та сертифікації. ТДВ «Городоцьке» може здійснити сертифікацію своєї продукції відповідно до міжнародних стандартів, що допоможе збільшити конкурентоспроможність на міжнародних ринках;

- Інтенсивна конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринках: Конкуренція зростає, особливо з огляду на зростання імпортованих поставок та потребу у виході на нові ринки. Для підвищення своєї позиції на ринку,

підприємство може інвестувати в маркетингові дослідження та розробку стратегії виходу на міжнародні ринки, що дозволить диференціювати свою продукцію від конкурентів;

- Підтримка з боку держави: Державна підтримка у вигляді субсидій та програм підтримки інновацій в сільському господарстві є ще однією важливою тенденцією. Використання програм державної підтримки дозволить зменшити фінансовий тягар при впровадженні інноваційних технологій та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Для того, щоб успішно адаптуватися до нових тенденцій в галузі сільського господарства України, ТДВ «Городоцьке» може запровадити наступні заходи:

1. Впровадження інноваційних технологій: Розробка плану щодо впровадження технологій точного землеробства, що допоможе оптимізувати використання ресурсів, таких як вода і добрива, та знизити вплив кліматичних змін;

2. Страхування врожаю: Використання страхових інструментів для захисту від кліматичних ризиків, що дозволить зменшити фінансові втрати в разі неврожаю;

3. Покращення якості продукції: Сертифікація продукції згідно міжнародних стандартів, що дозволить збільшити попит на продукцію на внутрішніх та міжнародних ринках;

4. Розвиток маркетингових стратегій: Інвестиції в маркетингові дослідження для визначення найефективніших шляхів виходу на нові ринки та залучення нових клієнтів.

5. Використання державної підтримки: Активна участь у програмах державної підтримки та субсидій, що дозволить знизити витрати на модернізацію та впровадження інновацій.

Дані заходи спрямовані на адаптацію до сучасних економічних умов і забезпечення стійкого розвитку ТДВ «Городоцьке» в умовах посилення конкуренції та кліматичних змін.

3.2 Зниження витрат шляхом оптимізації процесів закупівлі сировини та матеріалів ТДВ «Городоцьке»

Кожен суб'єкт господарювання повинен мати чітке уявлення про майбутні потреби у фінансових, матеріальних, трудових, інтелектуальних ресурсах та виробничих потужностях, а також визначити джерела їх отримання. Ефективне використання цих ресурсів є ключем до успішного функціонування підприємства, включаючи ТДВ «Городоцьке». Це потребує систематичного аналізу ринкової кон'юнктури, аналізу конкурентів та оцінки власних можливостей.

В умовах ринкової економіки стабільний успіх підприємства неможливий без ретельного і ефективного планування діяльності, а також постійного збору інформації про ринок та конкурентів. ТДВ «Городоцьке» необхідно розробити комплексний підхід до вибору ресурсів, включаючи аналіз постачальників, який забезпечуватиме надійність та конкурентоспроможність підприємства.

Зарубіжний досвід свідчить, що витрати відіграють ключову роль при виборі напрямів розвитку підприємства. Для ТДВ «Городоцьке» це означає необхідність вдосконалення управління закупівлею і контролю використання ресурсів. У сучасних умовах конкурентного середовища підприємству необхідно створити ефективний алгоритм для вибору та аналізу ресурсів і постачальників, що дозволить знизити витрати та підвищити якість поставок. Управління витратами є одним із найважливіших напрямів управлінської діяльності, спрямованим на зменшення собівартості продукції. Оптимізація витрат без зниження якості продукції забезпечує стійкість підприємства на ринку та підвищує його конкурентоспроможність.

Перспективи розвитку ТДВ «Городоцьке» залежать від уміння раціонально керувати витратами. Управління витратами необхідно розглядати як сукупність взаємопов'язаних процесів, що мають безперервний характер.

Собівартість продукції є одним із найважливіших показників ефективності роботи підприємства і потребує ретельного обліку, планування, контролю та аналізу. Оптимізація собівартості є умовою не тільки підвищення конкурентоспроможності, але й забезпечення стабільного функціонування на ринку.

Для забезпечення ефективного управління закупівлею сировини та матеріалів ТДВ «Городоцьке» необхідно здійснювати такі заходи:

1. Аналіз ринку постачальників. Регулярний аналіз ринку дозволяє обирати найкращі пропозиції за ціною, умовами постачання та якістю продукції. Це дозволяє підприємству укласти більш вигідні договори, що сприяє зниженню витрат на закупівлю.

2. Довгострокові контракти з постачальниками. Встановлення довгострокових відносин із постачальниками дозволяє забезпечити стабільність цін на сировину і знизити ризики, пов'язані з коливанням ринкових цін. Це також допомагає підприємству уникати непередбачуваних витрат, що виникають унаслідок інфляції або коливань валютного курсу.

3. Передоплата та закупівля великих обсягів. Закупівля сировини з передоплатою часто супроводжується наданням знижок, що дозволяє знизити загальні витрати. Такий підхід також дозволяє зміцнити відносини з постачальниками, підвищуючи їхню лояльність.

4. Оптимізація логістичних процесів. Витрати на логістику також можуть суттєво впливати на загальні витрати на закупівлю сировини. Оптимізація маршрутів та способів доставки допоможе знизити ці витрати і підвищити ефективність роботи.

5. Зберігання та управління запасами. Зниження витрат на зберігання сировини можна досягти за рахунок використання сучасних технологій управління складом та оптимізації обсягів запасів. Це дозволяє уникнути надмірних витрат на обслуговування запасів та зменшує ризики втрат через псування або застарівання матеріалів.

6. Диференціація постачальників. Важливо мати кілька постачальників для однієї і тієї ж сировини, що дозволяє уникнути залежності від одного джерела постачання та підвищити надійність поставок. Конкуренція серед постачальників може також позитивно впливати на цінові умови.

Рекомендується і впровадження сучасних підходів для оптимізації витрат.

1. Використання інформаційних технологій. Автоматизація процесів закупівлі та використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління закупівлями допомагає зменшити час на обробку замовлень та знизити ризики помилок. Це також дозволяє оперативно оцінювати ефективність роботи постачальників та приймати оптимальні рішення щодо вибору.

2. Інноваційні системи управління запасами. Використання автоматизованих систем управління запасами, таких як WMS (Warehouse Management System), дозволяє знизити витрати на зберігання та оптимізувати логістичні процеси. Це сприяє забезпеченню безперебійного постачання виробничих потужностей.

3. Використання електронних аукціонів та платформ для закупівель. Залучення електронних аукціонів дозволяє підвищити прозорість процесу закупівлі та знизити вартість сировини через конкурентні пропозиції. Електронні платформи допомагають отримати доступ до більшої кількості постачальників і забезпечити найкращі умови для закупівель.

4. Оптимізація обсягів закупівлі. Об'єднання потреб у закупівлі сировини з іншими підприємствами або між підрозділами компанії дозволяє збільшити обсяг замовлення і, таким чином, зменшити витрати завдяки отриманню знижок на великі обсяги закупівлі.

5. Переговори з постачальниками. Підприємству необхідно активно вести переговори щодо умов постачання, щоб забезпечити найбільш вигідні умови, включаючи знижки на великі обсяги, більш гнучкі умови оплати або зменшення вартості доставки.

6. Залучення альтернативних джерел енергії. Витрати на енергію також складають значну частину собівартості продукції. Використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячні панелі або біогазові установки, дозволяє знизити енергетичні витрати та зменшити залежність від традиційних постачальників енергії.

Адміністративні витрати займають значну частку у структурі витрат підприємства і мають комплексний характер. Для оптимізації цих витрат ТДВ «Городоцьке» може вдосконалити наступні напрямки:

1. Оптимізація витрат на утримання управлінського апарату. Включає скорочення витрат на відрядження, оптимізацію витрат на зв'язок та використання сучасних технологій для дистанційного управління.

2. Залучення аутсорсингу. Використання аутсорсингу для виконання непрофільних функцій, таких як бухгалтерські або юридичні послуги, дозволяє зменшити навантаження на внутрішні ресурси та скоротити витрати.

3. Автоматизація управлінських процесів. Використання CRM та ERP систем дозволяє зменшити витрати на адміністративне управління шляхом автоматизації документообігу та спрощення процесів прийняття рішень.

4. Оптимізація витрат на утримання офісу. Скорочення витрат на утримання приміщень шляхом впровадження енергоефективних технологій, зменшення споживання електроенергії, оптимізація орендної плати та інших витрат, пов'язаних із офісною діяльністю.

У сучасних умовах господарювання оптимізація закупівельної діяльності є одним із ключових напрямів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. ТДВ «Городоцьке» має впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію витрат у процесі закупівлі сировини та матеріалів, що є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне планування закупівель передбачає комплексний підхід до процесу постачання ресурсів, який включає:

- Укладання довгострокових контрактів із перевіреними постачальниками для фіксації цін і мінімізації впливу коливань на ринку;
- Проведення тендерних процедур для відбору найкращих пропозицій за критеріями ціни, якості та умов постачання;
- Сезонне планування закупівель, що дозволяє враховувати періоди зниження вартості сировини на ринку та формувати необхідні запаси у найвигідніший момент.

Значну роль у зниженні загальних витрат відіграє оптимізація логістичних процесів. Для цього необхідно:

- Оптимізувати маршрути доставки сировини з використанням сучасних програмних рішень;
- Консолідувати поставки, об'єднуючи замовлення у більші партії для зменшення витрат на транспортування;
- Співпрацювати з професійними логістичними компаніями, що дозволить знизити витрати на утримання власного транспорту.

Для ефективного контролю над закупівлями необхідно застосовувати системи автоматизованого управління запасами. Використання ERP-систем дає можливість:

- Прогнозувати потреби у сировині на основі аналізу попередніх періодів;
- Здійснювати контроль над обсягами запасів та уникати надлишкового накопичення ресурсів;
- Оптимізувати процеси зберігання за рахунок мінімізації витрат на утримання складів.

Для забезпечення фінансової стабільності підприємства необхідно удосконалити умови оплати закупівель:

- Проводити переговори з постачальниками щодо надання знижок при передоплаті;
- Впроваджувати гнучкі умови оплати, зокрема відстрочку платежів у межах договірних умов;

- Використовувати програми лояльності та отримувати бонуси для подальшої оптимізації витрат.

Одним із шляхів мінімізації ризиків та зниження витрат є диверсифікація джерел постачання. ТДВ «Городоцьке» доцільно:

- Співпрацювати з місцевими постачальниками для скорочення транспортних витрат;

- Вивчати можливість використання альтернативних видів сировини, що мають нижчу собівартість при збереженні належної якості продукції;

- Впроваджувати технології ресурсозбереження, які дозволяють повторно використовувати матеріали у виробничому процесі.

Інтеграція сучасних цифрових технологій в управління закупівлями підвищує прозорість і ефективність процесів. Впровадження електронних платформ для закупівель та блокчейн-технологій забезпечить:

- Моніторинг ринкових цін та оперативний пошук вигідних пропозицій;

- Контроль якості сировини на всіх етапах постачання;

- Прозорість ланцюгів постачання для зниження ризиків і втрат.

Реалізація зазначених вище заходів дасть змогу ТДВ «Городоцьке»:

- Скоротити витрати на закупівлю сировини та матеріалів на 15-20%;

- Підвищити надійність і своєчасність постачання ресурсів;

- Забезпечити гнучкість у плануванні виробничих процесів;

- Підвищити загальну ефективність операційної діяльності та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Таким чином, оптимізація умов закупівлі сировини та матеріалів є важливим напрямом діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню витрат та досягненню стабільного фінансового результату у довгостроковій перспективі.

3.3 Розробка заходів з удосконалення системи управління підприємством

Вимоги економічної реформи щодо переходу від адміністративних до переважно економічних методів управління потребують докорінної перебудови економічного механізму. Необхідно створити такі економічні умови, які б забезпечували виконання програм не через адміністративний тиск, а завдяки економічній зацікавленості всіх учасників виробничого процесу. Для цього слід активізувати участь працівників у розробці як стратегічних, так і оперативних планів, підвищити мотивацію підприємств до розробки оптимальних планів, які максимально враховують можливості ефективного використання землі та інших ресурсів, удосконалення організації праці, виробництва та системи управління. Водночас важливо подолати застарілі підходи до вирішення складних економічних проблем, які не мають наукового обґрунтування, усунути зрівнялівку у стимулюванні трудових колективів та у системі оплати праці.

Реорганізація економічного механізму пов'язана із запровадженням комплексу заходів, які стимулюють ініціативність трудових колективів, підвищують їхню самостійність та відповідальність за кінцеві результати діяльності сільськогосподарських і промислових підприємств агропромислового сектору країни.

Перехід до економічних методів управління вимагає активного використання товарно-грошових відносин, зокрема посилення ролі фінансово-кредитних інструментів, удосконалення системи ціноутворення, запровадження біржової торгівлі засобами виробництва, а також збалансування попиту та пропозиції на ринку товарів і послуг. Важливим напрямом є розвиток ринкових відносин та формування відповідної інфраструктури, яка включає фондові та товарні біржі, біржові механізми торгівлі, комунікаційні канали, інформаційно-комерційні центри, дієву

податкову систему та конкурентне середовище. При цьому необхідно забезпечити ефективну саморегуляцію економічних процесів.

На даний момент відсутня сучасна методологія планування господарської діяльності на рівні підприємств і організацій, яка б відповідала умовам ринкової економіки, особливо за умови розвинутого ринку.

Суттєвою проблемою для науковців та управлінців-практиків є розробка сучасної методології внутрішньовиробничого планування господарської діяльності. Така методологія повинна спиратися на низку важливих принципів: орієнтація на досягнення кінцевих результатів, постійне підвищення ефективності виробничих і господарських процесів, а також забезпечення суспільно значущих цілей виробництва через гармонізацію індивідуальних та колективних інтересів учасників виробництва. Важливим є принцип наступності у плануванні, що передбачає узгодження між перспективними, поточними, річними та оперативно-календарними планами. Крім того, планування має базуватися на науково обґрунтованих показниках, збалансованості та пропорційності усіх параметрів. Продукція та послуги повинні відповідати високим конкурентним вимогам як внутрішнього, так і зовнішнього ринків.

Сучасне планування потребує впровадження економіко-математичних методів та використання електронно-обчислювальної техніки, що дозволяє створювати різні варіанти планів і здійснювати їхню послідовну оптимізацію. При плануванні сільськогосподарського виробництва необхідно враховувати попит споживачів та торговельних організацій на конкретну продукцію з чітко визначеними параметрами якості та кількості.

Важливим завданням є надання господарствам пільгових умов щодо бюджетних платежів при виконанні державного замовлення. Це забезпечить зростання прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства. Планування сільськогосподарської діяльності слід здійснювати у тісній координації з іншими галузями агропромислового комплексу (АПК),

одночасно вирівнюючи економічні умови функціонування підприємств та організацій, які входять до його складу.

Підхід "управління за цілями" передбачає, що кожен керівник організації має визначені та чіткі цілі, досягнення яких сприяє реалізації завдань керівників вищого рівня. Процес управління за цілями складається з кількох послідовних етапів: визначення цілей, планування конкретних дій, перевірка та оцінка результатів роботи, а також контроль і коригування отриманих показників для досягнення поставлених завдань.

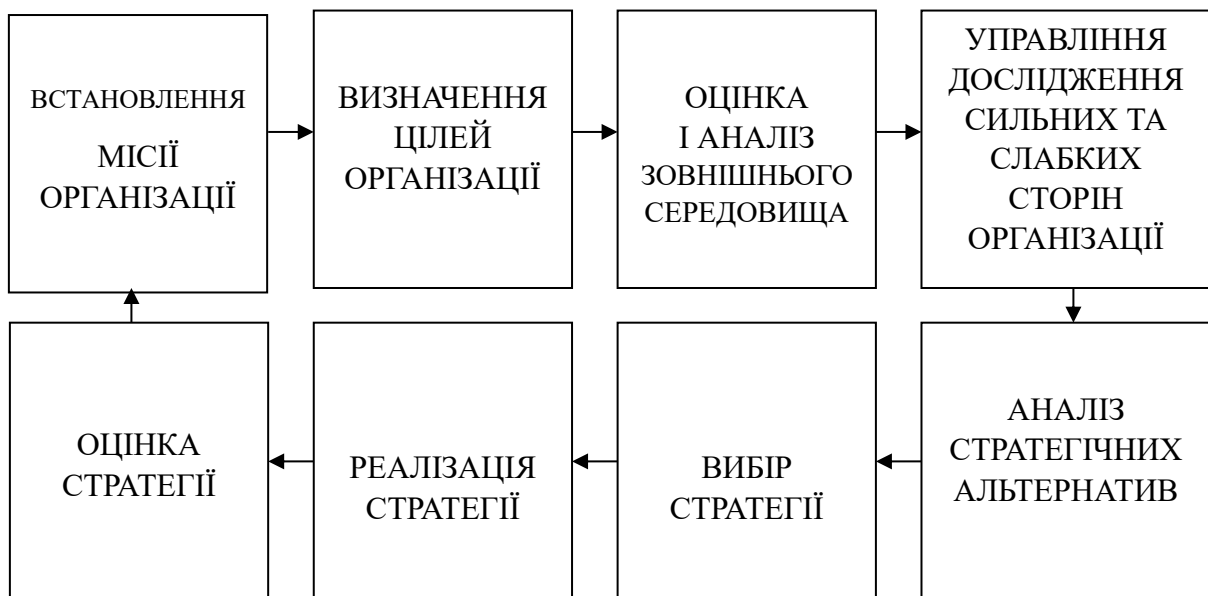


Рисунок 3.3 – Проектування рішень щодо вдосконалення управлінської діяльності в аграрному виробництві

Важливим економічним інструментом регулювання сільськогосподарського виробництва є економічно обґрунтовані ціни, які дозволяють покривати витрати на виробництво продукції та забезпечують можливість розширеного відтворення. Оскільки підприємства використовують закупівельні ціни, вони повинні враховувати постійні зміни рівнів суспільно необхідних витрат на виробництво сільськогосподарської продукції.

Наразі загострилася проблема цінового дисбалансу між сільськогосподарською та промисловою продукцією. Для уникнення подальшого неконтрольованого зростання цін необхідно застосовувати заходи державного регулювання через податкову, фінансово-бюджетну, кредитну, валютну та митну політику.

На жаль, на підприємстві відсутня ефективна система матеріального стимулювання працівників, оскільки рівень заробітної плати залишається низьким порівняно з цінами на продукцію. У перспективі слід вжити відповідних заходів для виправлення ситуації: забезпечити своєчасну виплату заробітної плати, підвищити рівень оплати праці, запровадити преміювання за якісне виконання робіт та виробництво продукції, а також вжити інші заходи стимулювання.

Перехід до економічних методів управління та реалізація принципів самоокупності й самофінансування вимагають на практиці справжньої автономії підприємств. Необхідно розвивати у працівників почуття особистої відповідальності за результати їх діяльності та впроваджувати госпрозрахункові принципи, які забезпечать ефективні економічні відносини між підприємствами та іншими виробничими колективами.

Оскільки у досліджуваному господарстві ще не запроваджено внутрішньогосподарський розрахунок, у майбутньому необхідно впровадити цю систему. Внутрішньогосподарський розрахунок дозволяє середнім і дрібним підприємствам та організаціям працювати на відносно самостійних засадах, приймаючи рішення щодо виробничо-господарської діяльності.

Для впровадження внутрішньогосподарського розрахунку необхідно створити належні умови для кожного виробничого підрозділу. Зокрема, слід визначити склад підрозділів, які працюватимуть на госпрозрахункових засадах, і забезпечити їх необхідними засобами виробництва для виконання повного циклу сільськогосподарських робіт. Важливо розробити обґрунтовану програму виробництва продукції, встановити ліміти витрат на працю та фінансові ресурси, а також визначити розміри поточного

авансування та систему преміювання за підсумками року. Підрозділам потрібно надати виробничу автономію у використанні робочої сили та засобів виробництва.

Необхідно чітко регламентувати взаємовідносини підрозділів із правлінням господарства та між собою, організувати своєчасний облік витрат і обсягів виробленої продукції кожного підрозділу, а також забезпечити регулярний аналіз результатів їхньої діяльності щомісячно або за певні періоди. Додатково слід запровадити систему матеріального стимулювання за підсумками роботи протягом року, особливо за досягнуту економію витрат.

Важливим завданням є вдосконалення обліку та контролю за виконанням госпрозрахункових завдань у структурних підрозділах, а також підвищення їхньої оперативної самостійності у реалізації поточних завдань.

На етапі становлення ринкової економіки в Україні особливу роль відіграють організаційно-розпорядчі методи управління. В цей період необхідно створити нові структури управління, чітко регламентувати їхню діяльність та визначити оптимальне співвідношення між усіма групами методів управління. Важливим є впровадження заходів, що забезпечать перехід до моделі управління, рекомендованої сучасними науковими і практичними підходами менеджменту.

Організаційно-розпорядчі методи управління можуть стати ефективним інструментом активізації трудової діяльності працівників на перехідному етапі, оскільки вони вимагають як зміни психологічного сприйняття працівниками нових умов, так і поступового формування системи економічного регулювання господарських процесів.

Організаційно-розпорядчі методи, які планується використовувати у майбутньому, повинні мати такі особливості: безпосередній вплив на об'єкт управління, обов'язковість виконання вказівок, розпоряджень, постанов та інших адміністративних рішень, що надходять від вищих органів управління; а також чітко визначену відповідальність за недотримання встановлених вимог та невиконання прийнятих рішень.

Під час здійснення оперативно-розпорядчої діяльності директор повинен дотримуватися низки важливих правил. Розпорядження та накази необхідно надавати лише тоді, коли цього вимагають обставини та ситуація. Прийняття неповних, непотрібних або надмірних рішень може дезорганізувати виробничий процес. Будь-яке розпорядження має базуватися на чинних правових нормах, бути науково обґрунтованим та підготовленим із залученням спеціалістів підприємства та безпосередніх виконавців.

За змістом і формою виклад розпоряджень має бути чітким, конкретним, лаконічним і зрозумілим. Кожне розпорядження повинно бути адресоване конкретному виконавцю. Важливо дотримуватися принципів відповідності мети до наявних ресурсів, повноважень працівників та координації завдань різних виконавців. Слід уникати "управління через голову", тобто передачі завдань працівникам, минаючи їхніх безпосередніх керівників. Також важливо завчасно надавати розпорядження, щоб виконавець мав достатньо часу для підготовки до їх виконання. Варто стежити, щоб кількість одночасно виданих розпоряджень не була надмірною, а також переконуватися, що виконавець правильно зрозумів завдання.

Використовуючи розпорядчі методи управління, сучасний менеджер має вміти чітко ставити завдання, аналізувати ситуацію, контролювати виконання, проводити роз'яснювальну роботу та забезпечувати належний рівень виконавчої дисципліни. Виконавча дисципліна полягає у точному та ефективному виконанні наказів, розпоряджень та вказівок керівника, що досягається завдяки кваліфікації, досвіду, ініціативності та творчому підходу виконавців.

У досліджуваному господарстві широко застосовуються усні розпорядження. Для підвищення їх ефективності важливо дотримуватися наступних рекомендацій: усні розпорядження слід надавати чітко і зрозуміло, щоб уникнути непорозумінь серед виконавців; корисно перевіряти, чи правильно виконавець зрозумів завдання. Перед наданням усного розпорядження необхідно впевнитися, що воно не суперечить раніше

виданим вказівкам. Також важливо фіксувати усні розпорядження у діловому блокноті або спеціальному журналі керівника.

Для вдосконалення соціально-психологічних методів управління в господарстві слід глибше вивчити механізм дії соціальних законів та розуміти природу людини і її діяльності, що формується під впливом соціальних умов. Особливо актуальним є дослідження мотивацій трудової діяльності, розробка ефективних методів стимулювання праці та механізмів впливу на особистість. Важливо вивчати закономірності взаємин у колективі, створювати сприятливий психологічний клімат та розглядати питання стилю управління, підбору та розстановки кадрів на основі психологічних аспектів.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку соціально-побутової інфраструктури, зокрема культурі, мистецтву та охороні здоров'я, оскільки це забезпечує належні умови для життя та відтворення робочої сили працівників.

Під час застосування соціально-психологічних методів управління ключовими є питання формування та ефективної діяльності трудових колективів. Для досягнення максимальних результатів важливо створювати колективи, які функціонують як єдине ціле. Формуючи будь-який трудовий колектив, необхідно забезпечити виробничу єдність та узгодженість дій працівників, спрямованих на досягнення поставлених завдань при мінімальних витратах фізичної та емоційної енергії. При цьому слід враховувати важливі соціально-психологічні фактори: чисельний склад, співвідношення працівників за віком, статтю та рівнем професійної кваліфікації.

Особливо важливо звертати увагу на ступінь згуртованості колективу. Керівник повинен організувати роботу колективу так, щоб між працівниками панували взаєморозуміння, спільність цілей і узгодженість у діях. У такому середовищі мінімізується ймовірність виникнення конфліктів. Для досягнення цієї мети необхідно вдосконалювати соціально-психологічні методи управління, зокрема досліджувати психологію управління, яка

охоплює вивчення психічних процесів, емоційного стану людини, її поведінки та соціально-психологічних явищ.

Глибоке розуміння психології своїх працівників дозволяє керівнику управляти колективом ефективніше, що сприяє досягненню високих результатів у роботі. У випадку високої індивідуальної продуктивності особливої уваги заслуговує стимулювання ініціативи працівників за допомогою моральних заохочень. До них належать: підвищення рівня відповідальності; публічне визнання заслуг працівника шляхом висловлення похвали перед колективом; особиста подяка під час ділового спілкування; моральна підтримка та індивідуальні поздоровлення зі святковими чи важливими подіями.

У випадках, коли в окремих підрозділах спостерігається низька якість індивідуальної праці, керівнику необхідно вжити відповідних заходів для її покращення. Серед них: проведення особистих бесід із підлеглими для виявлення причин невиконання завдань; аналіз показників роботи та обговорення результатів; організація публічного аналізу роботи у присутності колективу; конструктивна, позитивна критика допущених недоліків, спрямована на їх усунення. Важливо, щоб критика була доброзичливою і конкретною, що допоможе мотивувати працівників до підвищення ефективності їхньої роботи.

Висновки до третього розділу

У даному розділі роботи були розроблені практичні рекомендації та заходи для вирішення поставлених завдань і досягнення мети – підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Наведено перелік усіх можливих напрямів підвищення ефективності операційної діяльності з короткою характеристикою кожного з них. Серед запропонованих варіантів

були обрані найбільш релевантні та доцільні заходи, які відповідають потребам і можливостям ТДВ «Городоцьке». Зокрема, оптимізація витрат включає впровадження сучасних підходів до управління закупівлею сировини, таких як укладання довгострокових контрактів із постачальниками та закупівля на основі передоплати, що дозволило суттєво зменшити вартість палива. Було також запроваджено оптимізацію логістичних процесів і диференціацію постачальників для забезпечення стабільності поставок і зниження ризиків залежності від одного постачальника. Використання сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем управління запасами також сприяло скороченню витрат і підвищенню загальної ефективності підприємства.

Оптимізація адміністративних витрат включала скорочення витрат на утримання управлінського апарату, впровадження аутсорсингу для непрофільних функцій, автоматизацію управлінських процесів за допомогою CRM та ERP систем, а також енергоефективні заходи для оптимізації витрат на утримання офісу. Всі ці заходи мали позитивний вплив на загальну рентабельність і економічні показники діяльності підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи виявилися ефективними та актуальними для ТДВ «Городоцьке» і можуть бути використані на практиці для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Економічні показники, розглянуті у таблицях, підтверджують доцільність впроваджених рішень та демонструють значний позитивний ефект для підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження операційної діяльності ТДВ «Городоцьке» було визначено ключові чинники, що впливають на ефективність функціонування підприємства, а також сформульовано практичні заходи для її підвищення. Робота складається з трьох основних розділів, кожен із яких зробив вагомий внесок у досягнення поставленої мети та підтвердив актуальність обраної теми дослідження.

У першому розділі даної роботи зосереджено на теоретичних засадах операційної діяльності підприємства. Зокрема, було визначено, що операційна діяльність є центральним елементом господарської діяльності підприємства, оскільки вона забезпечує виробництво продукції чи надання послуг і, відповідно, формує основний фінансовий результат діяльності. Досліджено сучасні підходи до трактування поняття «ефективність» операційної діяльності та методи її оцінки, що базуються на таких показниках, як рентабельність продукції, продуктивність праці, собівартість виробництва та ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. У розділі акцентовано увагу на необхідності застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів управління для підвищення результативності діяльності підприємства, а також на ролі інновацій у сучасному менеджменті.

Другий розділ містить комплексний аналіз операційної діяльності ТДВ «Городоцьке». Здійснено ретельне дослідження структури витрат підприємства, ефективності використання ресурсів та фінансових результатів діяльності. Проведений аналіз дозволив визначити низку актуальних проблем, що перешкоджають досягненню високої ефективності операційної діяльності, зокрема:

високі витрати на закупівлю сировини та матеріалів через недосконалість логістичних процесів і недостатньо гнучку систему закупівель;

недостатній рівень мотивації персоналу, що знижує продуктивність праці та заважає повноцінному розкриттю потенціалу трудового колективу;

низький рівень впровадження інноваційних технологій у виробничі та управлінські процеси, що обмежує можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У межах розділу також було здійснено факторний аналіз собівартості продукції та виявлено необхідність оптимізації витрат для забезпечення стабільного фінансового результату. Підприємство має значний потенціал для удосконалення своїх операційних процесів, проте реалізація цього потенціалу потребує стратегічних змін та інвестицій у ключові напрямки діяльності.

У третьому розділі запропоновані практичні рекомендації та заходи для підвищення ефективності операційної діяльності ТДВ «Городоцьке».

Які містять наступні напрямки:

1. Оптимізація умов закупівлі сировини та матеріалів. Що включає укладання довгострокових контрактів із надійними постачальниками, проведення тендерів для відбору вигідних пропозицій та впровадження системи автоматизованого контролю запасів. Такі заходи дозволять мінімізувати витрати на закупівлю ресурсів, зменшити ризики їх дефіциту та покращити управління запасами.

2. Покращення логістичних процесів. Оптимізація маршрутів транспортування, консолідація поставань та співпраця з логістичними компаніями сприятимуть зниженню транспортних витрат і підвищенню надійності поставань.

3. Мотивація трудового колективу. Підвищення продуктивності праці передбачає удосконалення системи матеріального та морального стимулювання, підвищення заробітної плати, преміювання за досягнення високих результатів, а також створення сприятливого психологічного клімату у колективі.

4. Впровадження інноваційних технологій. Застосування сучасних технологій у виробництві та управлінні забезпечить підвищення

ефективності операційних процесів, зниження витрат та поліпшення якості продукції.

5. Удосконалення організаційної структури управління. Застосування сучасних методів менеджменту та принципів управління за цілями сприятиме чіткому плануванню дій, розподілу повноважень та контролю за досягненням результатів.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що підвищення ефективності операційної діяльності ТДВ «Городоцьке» можливе лише за умови системного та комплексного підходу до управління витратами, ресурсами та трудовим колективом. Запропоновані заходи сприятимуть:

- Зниженню загальних витрат на операційну діяльність до 20%;
- Підвищенню продуктивності праці та поліпшенню якості продукції;
- Оптимізації логістичних і управлінських процесів;
- Збільшенню фінансових результатів та стабільності підприємства;
- Зміцненню конкурентних позицій ТДВ «Городоцьке» на внутрішньому ринку.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству не лише підвищити ефективність операційної діяльності, але й створити передумови для його сталого розвитку та подальшого зміцнення позицій у галузі. Це забезпечить підприємству можливість адаптації до змін ринкового середовища, підвищення рівня рентабельності та ефективного використання наявних ресурсів у довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Наказ Міністерства Фінансів України «Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» N 49/121 від 26.01.2001
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1. «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Затв. наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. №87 // Галицькі контракти. – 1999. - № 32
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2. „Баланс”: Затв. наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. №87 // Галицькі контракти. – 1999. - № 32
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3. „Звіт про фінансові результати”: Затв. наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. №87 // Галицькі контракти. – 1999. - № 32
5. Александров В. В., Курячий В. С. Технічний прогрес та ефективність виробництва, Вісник НТУ «ХПІ». № 59(1168), 2015. 218 с.
6. Архіпов Н. М. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі. Бізнесінформ, №6, 2018. С. 215-223.
7. Бардиш Г. О. Проектний аналіз: підручник / Г.О. Бардиш. – К.: Знання, 2016. – 415 с.
8. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства: навчальний посібник / М. Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2015. – 325 с.
9. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О. Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – 21 с.
10. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик. – К.: Атіка, 2017. – 528 с.

11. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик// – К.: Кондор - Видавництво, 2016. – 378 с.
12. Гальчук А.А. Інновації як чинник конкурентоспроможності економіки/ А.А. Гальчук// Економіка і держава. – 2015. – № 9. – С. 136-138.
13. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – К.: Логос, 2015.
14. Господарський кодекс України, м. Київ 16 січня 2003 року № 436-IV
15. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] /А. В. Гречко, А. С. Гречухін // Ефективна економіка. 2016. №1. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.
16. Григораш О. В. Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємств України/ О.В. Григораш, Ю.О. Терьошина//Бізнес Інформ : наук. журн. –2017. – № 11. – С. 221-226.
17. Григораш О.В. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємства/ О.В. Григораш, Д.О. Булигіна // Приазовський економічний вісник – 2018. – № 6 (11). – С. 149-153.
18. Данилюк М. О. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник / М. О. Данилюка, В. І. Савича. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 320 с.
19. Діденко Є. О. Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості / Є. О. Діденко, Ю. С. Моторна // Ефективна економіка. – 2019. – № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6848>.
20. Діденко Є. О. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності функціонування підприємства/ Є. О. Діденко, О. В. Чумак// Ефективна економіка. – 2020 – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/64.pdf

21. Івченко Л. В. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник економічного зростання. Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 1. 2016. С. 99-107.
22. Іслямова Е. Р. Методи визначення вартості компанії / Є. Р. Іслямова // Науковий вісник НГУ. – 2016. – № 1.
23. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К.: Знання, 2015. – 485 с.
24. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2018. – 697 с.
25. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
26. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №6. – С. 180–191.
27. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень, Міжнародний науковий журнал. Випуск 2. 2016. С. 107-115.
28. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії “ефективність”/ М. А. Полегенька// Агросвіт. – 2016. – № 10. – С. 69-74.
29. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: монографія / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 2019. – 620 с.
30. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посіб. /М. Портер. – К.: Основи, 2017. – 264 с.
31. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: наказ Міністерства фінансів України та Фонду Державного майна України від 26.01.2001 №49/121 зі змінами. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>
32. Пястолов С. М. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих

навчальних закладів / С. М. Пястолов. – М.: Академічний проект, 2015. – 576 с.

33. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. – 2016. – №15. – 275-285 с.

34. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2015. – 662 с.

35. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: криза і банкрутство: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2016. – 568 с.

36. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М. Стефаненко. – Фінанси України, 2017. – 144-152 с.

37. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / О. О. Шеремет. – К.: 2015. – 196 с.

38. Школьник І. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / І.О. Школьник, І.М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.] -К.: «Центр учбово літератури», 2016. – 368 с.

ДОДАТКИ