

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

БОДЯКІНА НАДІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ
(НА МАТЕРІАЛАХ ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
ТОЦЬКА ОЛЕСЯ ЛЕОНТІЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ БОДЯКІНОЇ НАДІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ

1. Тема роботи: Управління виробничою діяльністю організації
(*****).

2. Керівник роботи: Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук,
професор.

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Мета роботи. Мета дослідження – вивчення теоретико-методичних засад і формування прикладних рекомендацій щодо управління виробничою діяльністю організації *****.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань:

- розглянути поняття та принципи виробничої діяльності;
- визначити особливості управління виробничим процесом в організації;
- розглянути методичні основи аналізу ефективності управління виробничою діяльністю організації;
- представити загальну характеристику й провести аналіз основних показників діяльності *****;
- проаналізувати управління виробничими процесами в організації;
- оцінити ефективність управління виробництвом в *****.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничою діяльністю *****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління виробничою діяльністю *****.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків і пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

Здобувач освіти		Надія БОДЯКІНА
Керівник роботи		Олеся ТОЦЬКА

АНОТАЦІЯ

Бодякіна Н. В. Управління виробничою діяльністю організації (на матеріалах *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи управління виробничою діяльністю організації. Визначено поняття виробництва, його складові й етапи організації. Також розглянуті особливості управління виробничим процесом в організації та методичні основи аналізу ефективності управління виробничою діяльністю організації. Здійснено аналіз основних показників діяльності, проведено аналіз управління виробничими процесами в *****. Виявлено проблеми та розроблено рекомендації щодо покращення виробничої діяльності *****.

Ключові слова: управління, виробнича діяльність, підприємство, показники виробничої діяльності, аналіз ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПЛОЖЕННЯ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Виробнича діяльність: поняття та принципи	8
1.2. Особливості управління виробничим процесом в організації	11
1.3. Методичні основи аналізу ефективності управління виробничою діяльністю організації	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ *****	21
2.1. Загальна характеристика й аналіз основних показників діяльності *****	21
2.2. Аналіз управління виробничими процесами в організації	23
2.3. Оцінка ефективності управління виробництвом в *****	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний економічний контекст, в якому діють вітчизняні підприємства, відзначається зростанням конкурентної боротьби на міжнародних ринках і прискореним розвитком процесів глобалізації, що ускладнює їхню діяльність і ставить перед ними нові, більш складні завдання щодо забезпечення ефективності та якості виробництва.

Відомо, що успішний розвиток будь-якої країни та добробут нації ґрунтуються на виробництві різноманітних матеріальних благ і послуг, які розподіляються, обмінюються та використовуються для задоволення потреб людей і виробничих процесів. Без виробництва країна просто не може існувати. Нові виклики зовнішнього середовища, такі як активна роботизація виробництва, швидка диджиталізація процесів та інші, зумовили необхідність переорієнтації організації виробничої діяльності на підприємствах. Хоча багато зарубіжних та вітчизняних вчених і дослідників займаються дослідженням управління виробничою діяльністю підприємств, постійно виникають нові проблеми, які потребують негайного та кваліфікованого вирішення.

Для ефективного керівництва виробничою діяльністю необхідне впровадження системного підходу, проведення аналізу та постійне вдосконалення. Підприємства, які не шукають нові можливості для підвищення ефективності виробництва та ухиляються від постійного удосконалення, ризикують відстати від конкурентів і залишитися в тіні. Значимість і актуальність проблеми управління ефективністю виробничої діяльності для підприємств викликають сьогодні великий інтерес як з наукового, так і з практичного погляду. Тому актуальність обраної теми роботи не викликає сумнівів.

Мета та завдання роботи. Мета дослідження – вивчення теоретико-методичних засад і формування прикладних рекомендацій щодо управління виробничою діяльністю організації *****.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань:

- розглянути поняття та принципи виробничої діяльності;
- визначити особливості управління виробничим процесом в організації;
- розглянути методичні основи аналізу ефективності управління виробничою діяльністю організації;
- представити загальну характеристику й провести аналіз основних показників діяльності *****;
- проаналізувати управління виробничими процесами в організації;
- оцінити ефективність управління виробництвом в *****.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничою діяльністю *****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління виробничою діяльністю *****.

При написанні роботи використовувалися такі *методи*: узагальнення та систематизації, економічного та стратегічного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що проведене дослідження виявило значущі для діяльності підприємства проблеми, а розроблені рекомендації допоможуть підприємству працювати ефективніше, бо сприятимуть покращенню виробничих процесів на підприємстві, розширять асортимент і підвищать продуктивність праці.

Апробація результатів роботи. Матеріали роботи апробовано на конференції «Реінтеграція ветеранів у цивільне суспільство та перспективи відбудови України» (Луцьк, 17 трав. 2024 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Виробнича діяльність: поняття та принципи

Підприємництво є дуже різноплановим видом економічної діяльності, який охоплює практично всі галузі господарювання. Кожна з галузей має свої характерні особливості та відрізняється вмістом бізнес-операцій і засобами їх проведення. Підприємницька діяльність може бути зосереджена у сферах виробництва, торгівлі, посередництва, надання фінансових послуг, страхування, будівництва, громадського харчування, туризму, готельного господарства, побутових, консалтингових, транспортних послуг та іншого [4].

При виборі конкретного напрямку підприємницької діяльності слід враховувати низку критеріїв (факторів), таких як:

- вид пропонованого товару, його якість та асортимент;
- попит споживачів на товар чи послугу;
- фінансові можливості підприємця та наявність ресурсів;
- економічна ситуація у відповідній галузі, рівень конкуренції;
- досвід і кваліфікація підприємця;
- перспективність обраної сфери бізнесу та можливості отримання прибутку [1].

Загальнодержавні інтереси певною мірою зосереджені на підприємницькій діяльності у виробничій сфері. Це вважається найбільш перспективним й інвестиційно привабливим шляхом для досягнення успіху, хоча він є складнішим і вимагає залучення різноманітних факторів виробництва. Крім того, цей шлях характеризується тривалим періодом від початкової ідеї бізнесу до реалізації виробленої продукції й отримання економічного ефекту.

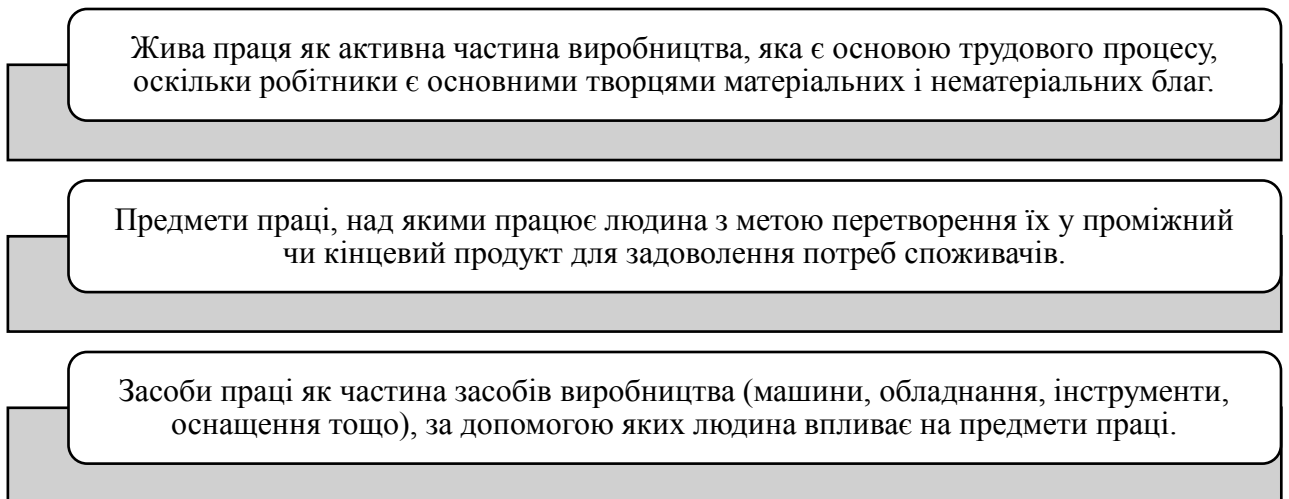
Під виробничою діяльністю розуміється сукупність спрямованих процесів, які виконуються людьми за допомогою засобів праці чи природних процесів. У результаті цих процесів предмети праці перетворюються в готову продукцію, зазнаючи змін у своєму складі, стані, формі та набуваючи нових властивостей.

Метою виробничої діяльності підприємства є задоволення потреб споживачів та отримання прибутку через продаж виготовленої продукції, виконані роботи та надані послуги.

Відзначаючи комплексний характер виробничої діяльності підприємства, можна виділити два основних аспекти:

- виробництво – процес виготовлення товарної продукції;
- діяльність, пов'язана з обслуговуванням виробництва (інструментальне, ремонтне, транспортне, складське обслуговування, енергетичне, матеріально-технічне забезпечення тощо).

Цей комплекс включає в себе декілька елементів (рис. 1.1).



Жива праця як активна частина виробництва, яка є основою трудового процесу, оскільки робітники є основними творцями матеріальних і нематеріальних благ.

Предмети праці, над якими працює людина з метою перетворення їх у проміжний чи кінцевий продукт для задоволення потреб споживачів.

Засоби праці як частина засобів виробництва (машини, обладнання, інструменти, оснащення тощо), за допомогою яких людина впливає на предмети праці.

Рис. 1.1. Комплекс виробничої діяльності підприємства

Примітка. Складено на основі [3].

Для здійснення виробничої діяльності необхідно мати основні активи, такі як робочі приміщення, машини, устаткування, інструменти та прилади. У випадку їх відсутності у підприємця, вони повинні бути придбані або

орендовані на певний термін, за що підприємець зобов'язаний сплатити відповідну грошову суму власникам.

Для забезпечення виробництва також потрібно залучати робочу силу, зазвичай це наймані робітники, оплата праці яких залежить від кількості працюючих, розміру заробітної плати та тривалості робочого часу. Крім цього, у процесі виробничого підприємництва можуть виникати інші витрати.

Виробничий цикл завершується випуском товару, який підприємець продає покупцю, отримуючи від нього відповідну суму за проданий товар. Основне завдання підприємця полягає в тому, щоб виробництво було рентабельним, тобто дохід перевищував всі витрати на виробничу діяльність. Саме в цьому полягає сутність виробничої діяльності підприємства.

Проведення виробничої діяльності на підприємстві повинно ґрунтуватися на певних принципах (рис. 1.2).

Спеціалізація виробничого процесу	<ul style="list-style-type: none"> цей принцип передбачає скорочення кількості операцій на кожному робочому місці.
Принцип пропорційності організації виробничого процесу	<ul style="list-style-type: none"> це забезпечення рівної пропускної спроможності всіх виробничих підрозділів, як основних, так і допоміжних, а також рівної пропускної спроможності в межах цехів для ділянок, ліній, груп обладнання та робочих місць.
Ритмічність виробництва	<ul style="list-style-type: none"> цей принцип визначає періодичність повторення виробничого процесу через певні відрізки часу на всіх його стадіях.
Принцип безперервності	<ul style="list-style-type: none"> організація роботи без будь-яких перерв або зведення їх до мінімуму.
Принцип паралельності	<ul style="list-style-type: none"> одночасне виконання окремих частин виробничого процесу.
Принцип мінімізації часу	<ul style="list-style-type: none"> забезпечення найкоротшого шляху проходження предметів праці по всіх стадіях виробничого процесу.

Рис. 1.2. Принципи провадження виробничої діяльності на підприємстві

Примітка. Складено на основі [5, с. 113–120].

Існують дві форми виробничого підприємництва (рис. 1.3).

Традиційне підприємництво: орієнтоване на виробництво традиційних товарів для постачання на ринок. Асортимент товарів підприємств такого типу залишається відносно стабільним і не підлягає суттєвим змінам за різновидами.

Інноваційне підприємництво: передбачає організацію виробництва з широким використанням інновацій. Результатом такого підприємництва є новий товар, який ще не існував, або товар з принципово новими характеристиками, властивостями чи сферами використання.

Рис. 1.3. Форми виробничого підприємництва

Примітка. Складено на основі [5, с. 113–120].

Види виробничої підприємницької діяльності можна поділити на основні та допоміжні [5, с. 113–120].

Основні включають види підприємницької діяльності, які призводять до виробництва готового до споживання товару (виробничого або індивідуального). Функція виробництва є для підприємця провідною.

Допоміжні включають види підприємницької активності, що обслуговують та супроводжують виробництво, такі як інноваційна, науково-технічна, інжинірингова, конструкторська, консультаційна та інформаційна.

1.2. Особливості управління виробничим процесом в організації

Ефективність виробництва визначається як досягнення найбільшого користування ресурсами, які є в розпорядженні підприємства. У цьому контексті важливо постійно оцінювати отримані вигоди та затрати, забезпечуючи раціональність власних дій, переконуючись, що користь максимальна, а витрати мінімальні [20].

Ефективність визначається можливістю виробництва максимального обсягу продукції високої якості та її реалізації за мінімальними витратами.

Концептуально, управління ефективністю діяльності підприємства – це систематичне оперативне вдосконалення діяльності для досягнення відповідності фактичного стану підприємства зазначеним параметрам. Функціонування промислових підприємств переважно залежить від стану їх операційної (виробничої) системи, що є основною діяльністю підприємства та ключовим джерелом створення й збереження його цінності. Отже, управління ефективністю саме операційної діяльності є стратегічним напрямом для успішного менеджменту підприємства.

Питання управління ефективністю виробничої діяльності відіграє ключову роль у загальному управлінні підприємством і є важливою складовою його успіху, оскільки воно визначає стійкий розвиток і підвищення ефективності його економічної діяльності.

Ефективне управління виробничою діяльністю підприємства – системний, специфічний і комплексний підхід до менеджменту, спрямований на забезпечення результативності виробничих процесів підприємства. Цей процес охоплює стратегії, заходи, методи й інструменти, спрямовані на досягнення максимальної продуктивності та результативності виробничих процесів [12].

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства є процесом, який уключає планування, організацію, контроль і корегування виробничих процесів для досягнення максимальної продуктивності та якості продукції при мінімальних витратах. Основна мета цього управління полягає в оптимізації виробничих процесів і ресурсів з метою досягнення найкращих результатів за мінімальних витрат. При цьому діяльність спрямована на досягнення позитивного фінансового результату та максимального доходу для власників підприємства. [43].

Об'єктом управління ефективністю виробничої діяльності є сам процес виробництва, що охоплює функції підприємства через виконання конкретних робіт. Суб'єктами цього управління є апарат управління, який включає в себе керівництво, директорів, керівників відділів, адміністраторів та інших

посадових осіб. Їм доручено впровадження різноманітних заходів із метою поліпшення діяльності підприємства.

Основні стратегії управління ефективністю виробничої діяльності підприємства можна розділити на кілька ключових груп (рис. 1.4).

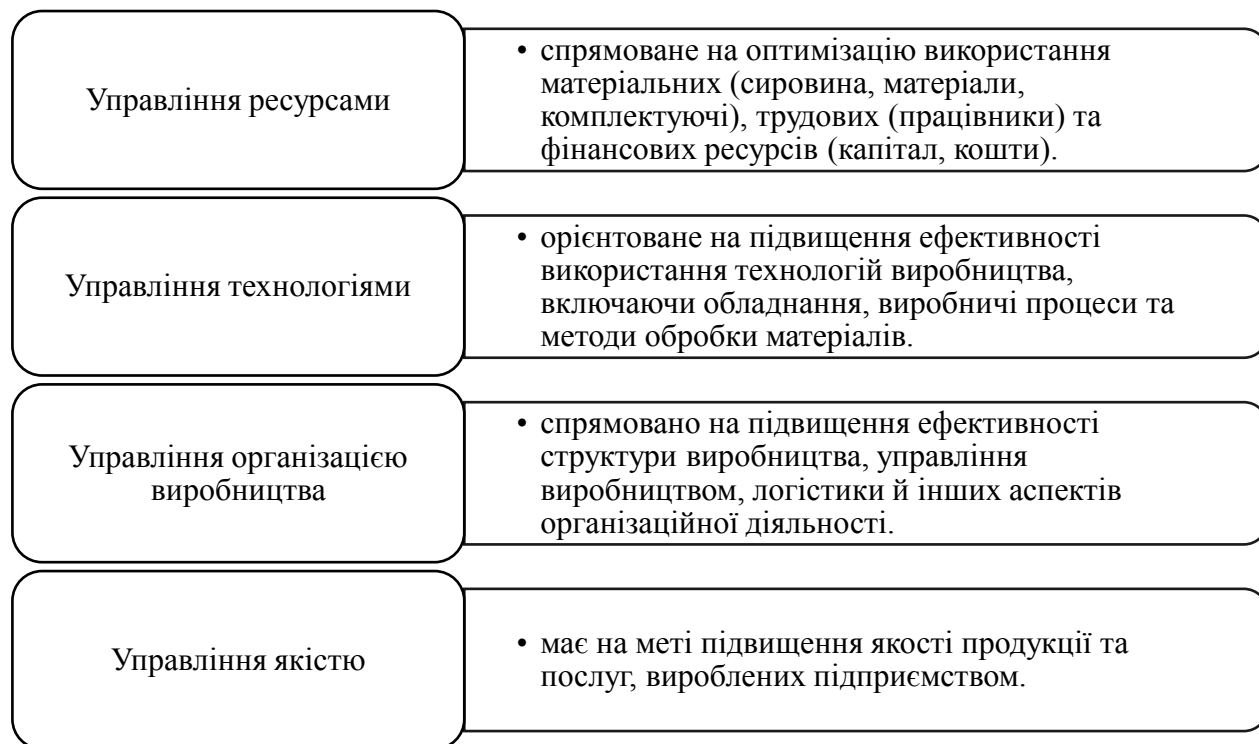


Рис. 1.4. Основні стратегії управління ефективністю виробничої діяльності

Примітка. Складено на основі [10, с. 90–94].

Процес управління ефективністю виробничої діяльності повинен бути циклічним і включати такі етапи: встановлення цілей діяльності, планування ефективності, виконання розроблених планів, моніторинг (контроль) ефективності, аналіз результатів і корегування планів/цілей. Цей підхід забезпечить повноту охоплення всіх аспектів проблеми.

Управління ефективністю виробничої діяльності є ключовим для успіху будь-якого підприємства, оскільки висока виробнича ефективність надає конкурентну перевагу. Підприємства, які ефективно використовують свої ресурси, можуть отримувати більше прибутку, виробляючи більше товарів і послуг за менші витрати [24, с. 140–147].

Характеризуючи вимоги до розробки механізмів забезпечення ефективності діяльності підприємства, слід враховувати наступне (рис. 1.5).

По-перше, об'єктивна потреба в механізмах забезпечення ефективності зумовлена низкою обставин. Тому тут доцільне системне відображення самооцінки економічної спроможності з огляду на складність і багатоаспектність. Предметом оцінки є виробничо-господарська діяльність підприємства з точки зору кількісного виду виконання заданих (тобто запланованих) величин внутрішніх і зовнішніх ефектів.

По-друге, існує реальна можливість створення механізмів забезпечення економічної ефективності, яка залежить від науково-методичних засад і методів створення таких механізмів, а також від наявності вже використаних показників економічної ефективності.

Рис. 1.5. Вимоги до підвищення ефективності діяльності підприємства
Примітка. Складено на основі [27].

Управління ефективністю діяльності підприємства передбачає врахування суттєвих положень теорії максимізації прибутку [27]. Проблеми, що впливають на ефективність підприємства подано на рис. 1.6.

Зменшення доходів підприємства через збільшення витрат на ресурси

Зниження продуктивності праці співробітників, що впливає на виробництво, або збільшення витрат на оплату праці

Збільшення витрат підприємства через нераціональне використання ресурсів і фінансового потенціалу

Необізнаність керівників підприємства щодо сучасних науково-технічних розробок, які забезпечують автоматизацію виробництва та наближення продукції до світових стандартів

Неефективне управління людськими ресурсами та відсутність чіткості у постановці цілей призводять до помилок у виконанні роботи

Використання у виробничому процесі старого обладнання збільшує частку бракованої продукції

Недостатнє використання сучасних інноваційних технологій і невпровадження інноваційних процесів виробництва екологічно чистої продукції призводить до втрати конкурентоспроможності на ринку та порушення нормативів викидів шкідливих для довкілля речовин

Рис. 1.6. Проблеми ефективності роботи підприємства

Примітка. Складено на основі [6].

Класифікація чинників підвищення ефективності діяльності підприємства представлена на рис. 1.7.

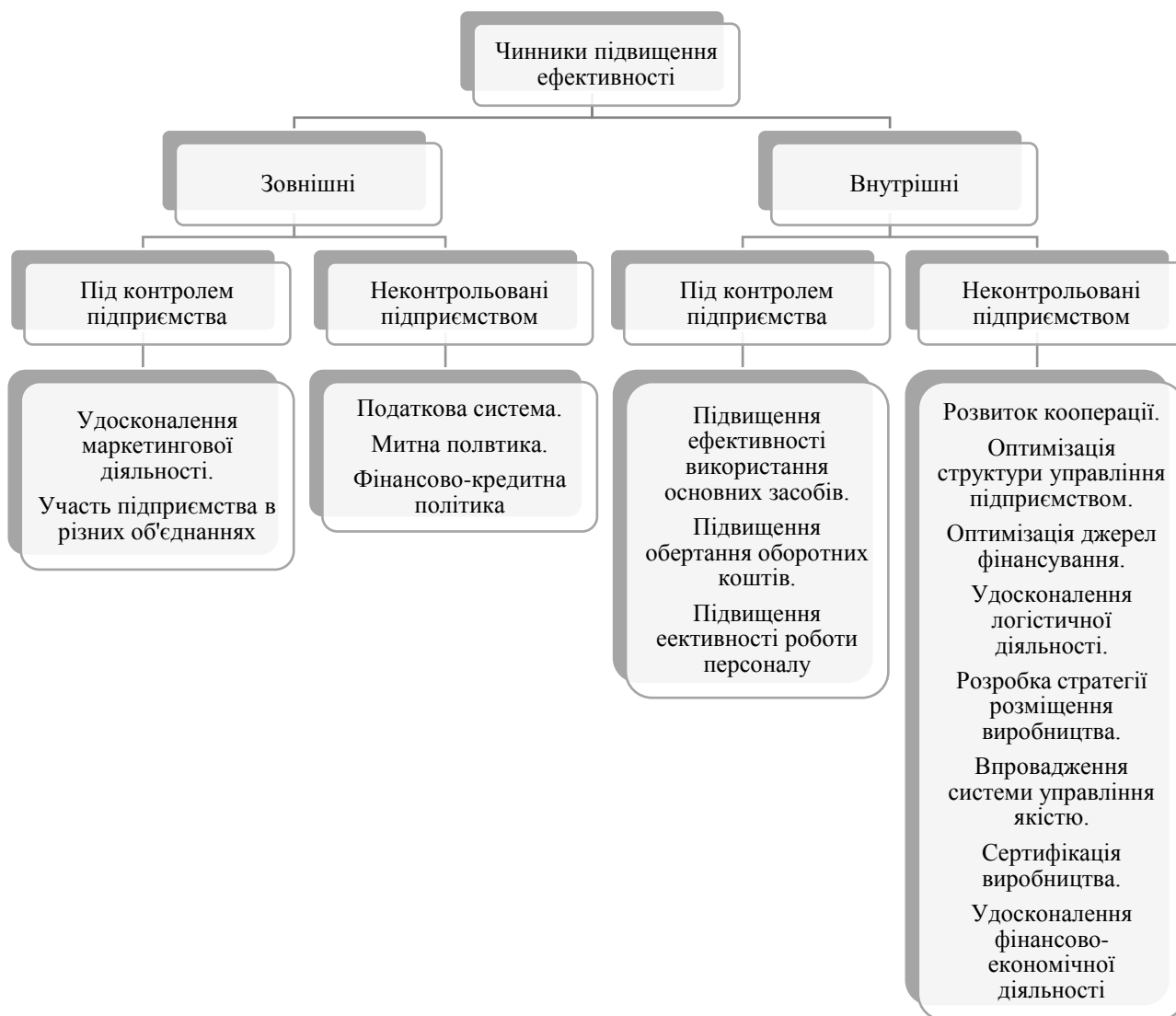


Рис. 1.7. Класифікація чинників підвищення ефективності діяльності підприємства

Примітка. Складено на основі [25, с. 111].

Як основний інструмент управління, аналіз зобов'язаний надавати повну, детальну, достовірну, оперативну, безперервну інформацію про витрати підприємства. Необхідність реалізації визначеного функціоналу аналізу витрат підприємства обумовила визначення комплексу вимог до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства, систематизація й узагальнення яких представлені в таблиці А.1 додатку А.

Таким чином, ефективність діяльності підприємства – це результат управління підприємством, що характеризується результатами його діяльності в різних сферах: фінансовій, операційній, інвестиційній, екологічній, соціальній і т. д.

Запровадження ефективного менеджменту в усіх підрозділах і на всіх стадіях виробничого процесу дозволяє підвищити показники економічної ефективності. Особливу увагу слід приділити питанню механізмів мотивації, які залучають працівників підприємства до лідерства та посилюють стимули до створення та реалізації інноваційних підходів.

1.3. Методичні основи аналізу ефективності управління виробничою діяльністю організації

У системі управління підприємством виділяють три основні елементи, що безпосередньо пов'язані з економічним аналізом: планування, облік, і контроль [29, с. 108].

Елементи, що характеризують систему управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства, відображені на рис. 1.8.

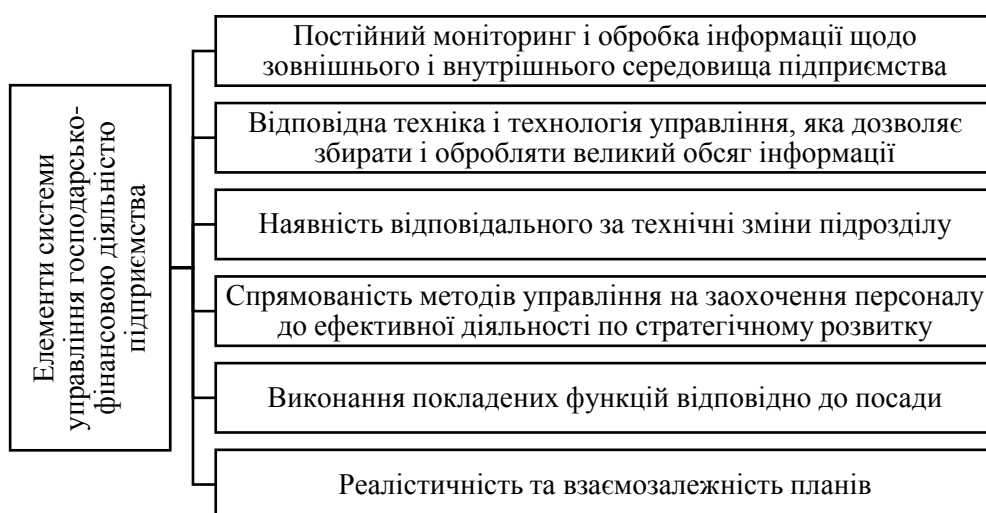


Рис. 1.8. Елементи, що характеризують систему управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства

Примітка. Складено на основі [2].

Ключові групи показників ефективності операційної діяльності відображено на рис. 1.9.

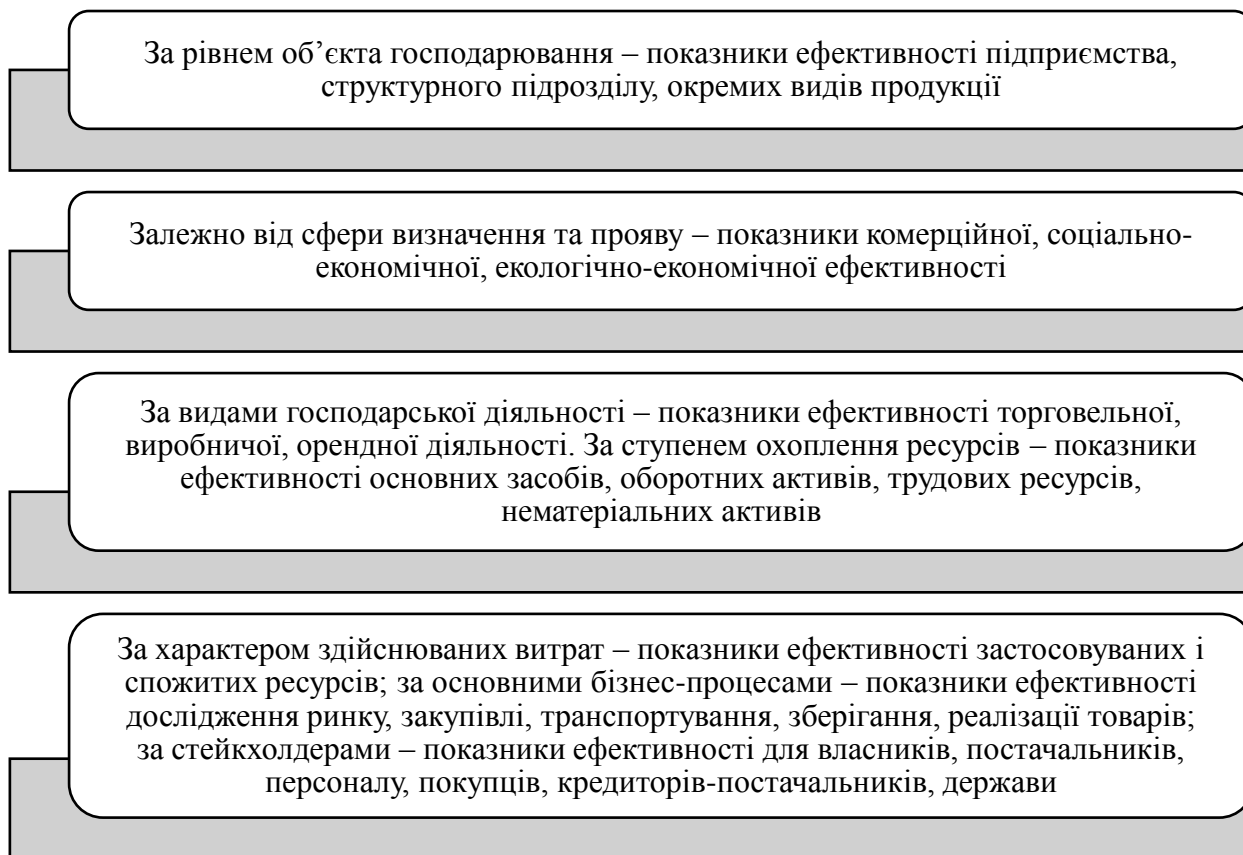


Рис. 1.9. Показники ефективності діяльності підприємства

Примітка. Складено на основі [8, с. 81–85].

За результатами проведеного контент-аналізу показників ефективності діяльності пропонується зосередити увагу на п'ятьох групах коефіцієнтів, що характеризують ефективність використання основних засобів, оборотних коштів, капіталу, трудових і матеріальних ресурсів (табл. Б.1 додатку Б).

Для оцінки ефективності виробництва використовуються різні показники (рис. 1.10). Загальні (інтегральні) показники економічної ефективності виробництва вказують на те, наскільки узагальнено ефективний виробничий процес [14, с. 42–45]:

- темпи зростання обсягу виробництва продукції;
- виробництво одиниці продукції на одиницю витрат ресурсів;
- витрати на одиницю товарної продукції;

- прибуток на одиницю загальних витрат;
- загальна рентабельність підприємства;
- покращення якості продукції та послуг;
- стабільність персоналу.



Рис. 1.10. Система показників ефективності виробництва

Примітка. Складено на основі [31].

Часткові показники відображають ефективність використання окремих видів виробничих ресурсів, які використовуються або споживаються. Ці показники конкретизують аспекти процесу (ефективність використання живої праці, основних виробничих фондів, матеріальних ресурсів чи фінансових коштів) і служать основою для розрахунку загальних показників [5, с. 113–120].

Розвиток підприємств визначається розумінням того, що оцінка їх ефективності зводиться до оцінювання діяльності підприємства. Під час управління ефективністю виробничої діяльності підприємства необхідно постійно аналізувати показники фінансово-господарської діяльності, визначати

позицію підприємства на ринку та шукати можливості для його подальшого розвитку з урахуванням всіх факторів впливу [31].

Управлінські рішення є ключовим інструментом, який визначає стратегію дії підприємства, розподіл ресурсів, контроль за виконанням завдань та інші аспекти. Процес управління ефективністю виробничої діяльності має циклічну структуру (рис. 1.11).

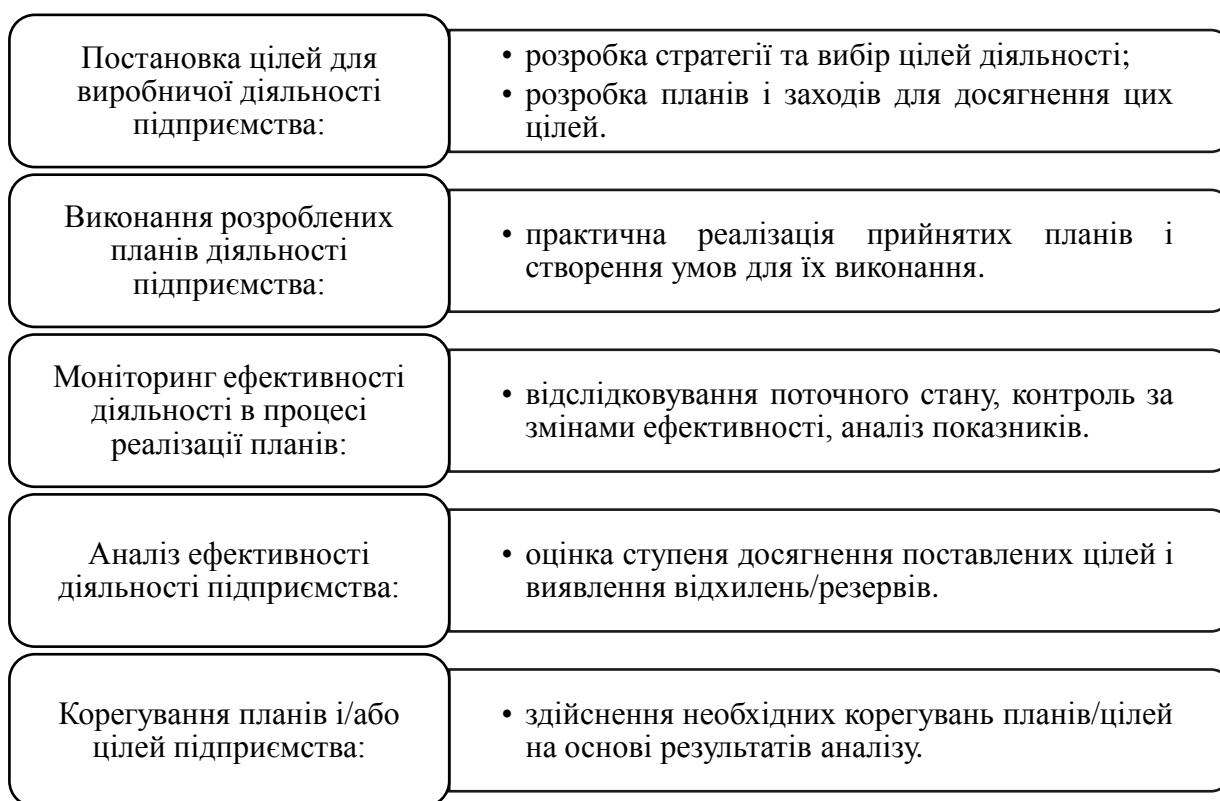


Рис. 1.11. Етапи процесу управління ефективністю виробничої діяльності
Примітка. Складено на основі [32].

Оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень може проводитися як на етапі їх прийняття (для визначення обґрунтованості та ймовірної ефективності), так і після їх реалізації (для визначення реальної ефективності). Кожне рішення та дія менеджменту повинні слугувати завданню забезпечення економічної ефективності та досягнення конкретних економічних результатів [36].

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства ґрунтується на сучасних принципах внутрішньоорганізаційного управління та

гармонійної взаємодії зовнішнього середовища. Для забезпечення високої ефективності виробничої діяльності підприємство повинно своєчасно враховувати вплив можливих дестабілізуючих факторів та адекватно реагувати на них. Кожен бізнес повинен постійно моніторити використання внутрішніх чинників, розробляючи та консистентно впроваджуючи власні програми для підвищення ефективності діяльності.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства сфокусоване на створенні відповідної системи й організаційно-економічного механізму, спрямованого на вплив на результати роботи організації. Його основна мета полягає в підвищенні ефективності управління витратами, досягненні запланованих доходів і забезпеченні цільового рівня прибутковості, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1. Загальна характеристика й аналіз основних показників діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «*****» працює на вітчизняному ринку з **** р. (**.**.**** – дата реєстрації підприємства).

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Юридична адреса: 430**, Волинська область, місто Луцьк, вул. *****, буд. ***.

Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю, кінцеві бенефіціари – фізичні особи – громадяни *****.

Отже, в структурі активів підприємства – іноземний капітал 100 %.

Основний вид діяльності – 22.22 «Виробництво тари з пластмас».

***** спеціалізується на виробництві та реалізації різноманітних пластикових контейнерів, включаючи ящики для різних продуктів – від хлібобулочних до молочних і м'ясних. Підприємство також пропонує послуги з переробки вторинної сировини. Продукція ***** відповідає всім стандартам якості та безпеки, що забезпечується за рахунок використання високоякісних матеріалів і дотримання специфікацій щодо дизайну, таких як закруглені кути та гладкі стінки. Тара добре працює в різних умовах і має відмінні механічні характеристики, що робить її ідеальним вибором для зберігання й транспортування харчових продуктів і напоїв.

Крім високої якості своєї продукції, ***** радує своїх клієнтів доступними цінами на пластикові ящики й іншу тару. Це можливо

завдяки використанню переробленого пластику, який не потребує витрат на дорогоцінну нафту для виробництва. Це не лише знижує вартість продукції, але і сприяє збереженню навколишнього середовища.

Крім того, ***** пропонує послугу нанесення логотипу на пластикові ящики й іншу тару, що додає брендам клієнтів ще більше пізнаваності.

На сьогодні продукція компанії експортується до Чехії та Молдови, але в майбутньому планується розширити географію поставок, охопивши ринки Польщі, Литви, Румунії й Угорщини. Клієнтами ***** є більшість виробників і дистриб'юторів харчової продукції на заході України.

Звітність підприємства наведена в додатках В, Д, Е.

Оцінку динаміки активів представимо в табл. Ж.1 додатку Ж. Як бачимо, активи ***** мали тенденцію до зростання на 9225,9 тис. грн у 2022 р. та на 9937,6 тис. грн у 2023 р. Основною причиною такої зміни було зростання оборотних активів як у 2022 р., так і 2023 р. Позитивним є переважання оборотних активів над необоротними, а також суттєве зростання практично всіх видів оборотних активів.

Динаміку обсягу джерел фінансування підприємства у 2021–2023 рр. відображено в табл. З.1 додатку З. Як бачимо з таблиці, капітал мав тенденцію до значного збільшення. Такі зміни відбулися безпосередньо через значне нарощування власного капіталу за рахунок нерозділеного прибутку та резервного капіталу.

Аналізуючи динаміку фінансових результатів у період з 2021 по 2023 рр., можна визначити кілька ключових тенденцій (табл. К.1 додатку К). Спостерігаємо суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції за три роки, але при цьому собівартість також зросла. Таким чином, оцінка фінансово-економічних показників свідчить, що не зважаючи на військові дії у 2022–2023 рр., ***** вдалося зберегти активи, і навіть значно наростити їх.

*****, як і будь-яка інша компанія, проходить через кілька етапів свого життєвого циклу. Основні етапи життєвого циклу бізнесу можуть включати такі:

1. Стартап (заснування): на цьому етапі компанія формується, встановлює свої цілі, розробляє бізнес-плани та залучає початковий капітал.

2. Розвиток: після запуску компанія старається розвиватися, збільшувати обсяги продажів, розширювати асортимент продукції або послуг, розширювати ринки.

3. Зрілість: на цьому етапі компанія досягає стабільності. Вона має стабільну клієнтську базу, розроблені процеси та системи управління.

4. Спад: це етап спаду у діяльності компанії. Він може бути спричинений конкуренцією, змінами у смаках споживачів, застарінням продукції або іншими факторами.

5. Відновлення або зміна: якщо компанія пережила спад, вона може спробувати відновити свою конкурентоспроможність через стратегічні зміни у продукції, маркетингу або управлінні.

Як видно із таблиці 2.3, ***** знаходиться на етапі життєвого циклу – розвиток, оскільки поступово збільшується її виручка й обсяг чистого прибутку.

Отже, ***** – це підприємство, що виробляє тару із пластмас, самостійний господарський суб'єкт із правами юридичної особи. Воно здійснює формування, просування й реалізацію продукції, а також інші види допоміжної господарської діяльності, не заборонені законодавством і передбачені його статутом. Підприємство веде успішно виробничу діяльність.

2.2. Аналіз управління виробничими процесами в організації

Поточне управління діяльністю ***** здійснює одноосібний виконавчий орган, яким є Генеральний директор.

У загальній кількості працівників ***** є 50 осіб, з яких

17 працівників відносяться до адміністративного блоку, а 33 – до виробничого блоку.

Структуру управління ***** відображено на рис. 2.1. У компанії ***** розвинені всі функції управління: планування, аналіз, мотивація та контроль.

У компанії застосовується тактичне й оперативне управління та планування. За стратегічне планування відповідають акціонери.

У ***** особлива увага приділяється питанням мотивації працівників. Представники компанії ставлять перед собою численні питання з метою пошуку ефективного й оптимального способу мотивації своїх працівників.

Характеристику основних структурних підрозділів подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика основних структурних підрозділів

Назва підрозділу	Основні функції	Керівник підрозділу	Підпорядкованість
Відділ продажів та маркетингу	Пошук замовлень, укладання договорів, відстежування виконання замовником своїх зобов'язань, дослідження ринку, маркетингові комунікації	Начальник відділу продажів і маркетингу	Комерційний директор
Служба безпеки	Надійний захист об'єктів організації від крадіжок, розкрадань й інших злочинних посягань, пожеж, аварій	Начальник служби безпеки	Генеральний директор
Відділ головного технолога	Вхідний контроль сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів	Директор з виробництва	Генеральний директор
Відділ головного інженера	Організація, експлуатація та вчасний ремонт енергетичного і природоохоронного устаткування й енергосистем, забезпечення безперервної та технічно правильної експлуатації й надійної роботи обладнання, підвищення рівня змінності	Директор з виробництва	Генеральний директор
Бухгалтерія	Облік і проведення операцій	Головний бухгалтер	Фінансовий директор
Виробничий	Оперативне регулювання процесу виробництва	Директор з виробництва	Генеральний директор

Примітка. Складено за даними підприємства.

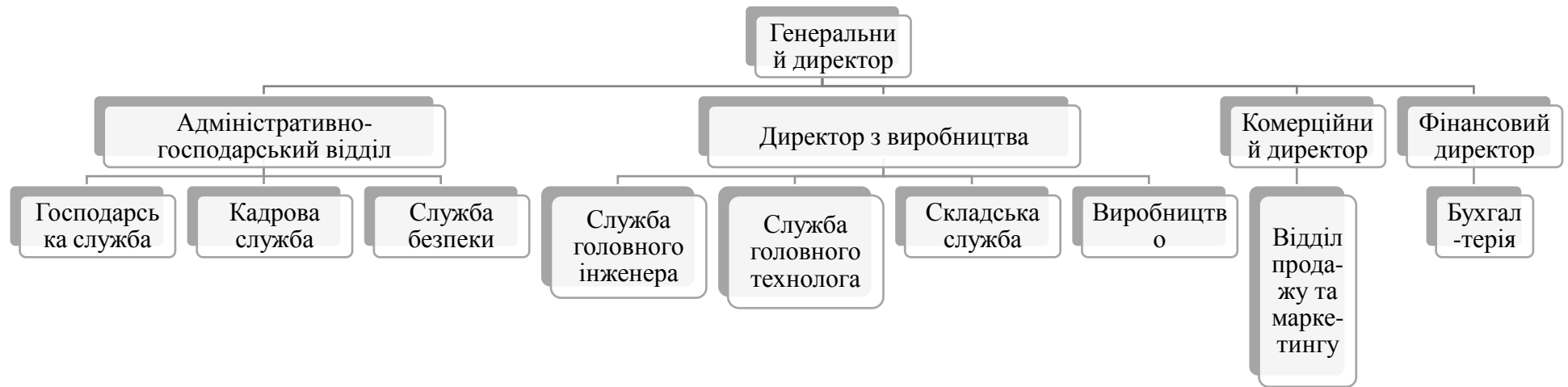


Рис. 2.1. Структура управління *****

Примітка. Складено за даними підприємства.

Головним керівником підприємства є генеральний директор, який виконує низку важливих обов'язків. Він пропонує укладення договорів, включаючи договори про купівлю-продаж, підряд, страхування майна, перевезення, зберігання, доручення, комісію, оренду й ін. Також генеральний директор приймає рішення щодо отримання банківського кредиту та забезпечує виконання рішень, прийнятих загальними зборами акціонерів і наглядовою радою. Він представляє інтереси компанії на різних рівнях, включаючи підприємства, організації, установи, а також відповідні державні та громадські органи не лише в Україні, але й за кордоном. Крім того, генеральний директор видає накази й інші розпорядчі документи, які є обов'язковими для виконання всім персоналом підприємства.

Безпосередньому керівнику підпорядковуються такі посади: головний інженер, директор з виробництва, головний бухгалтер, начальник відділу продажів і маркетингу.

Контроль ***** за діяльністю окремих підрозділів здійснюється у такому порядку. На початку кожного місяця генеральний директор, отримавши план товарообігу, розподіляє його між відділом збуту та відділом маркетингу на основі аналізу продажів минулого місяця й аналогічного періоду минулого місяця. План доводиться до кожного працівника.

На розглянутому підприємстві головному бухгалтеру доручено виконання завдань щодо ефективної організації обліку, зокрема:

1. Створення чіткого порядку документування господарських операцій з наступним контролем документів.
2. Забезпечення повноти та ясності відображення операцій у документах.
3. Координація всіх видів обліку без повторень.
4. Забезпечення простоти та доступності даних у облікових формах.
5. Раціональне планування облікового процесу.
6. Систематичний контроль за ходом облікової роботи з метою вдосконалення та виявлення резервів.

Фінансовий відділ ***** для поточного контролю діяльності використовує порівняльний аналіз показників різних місяців. Тенденція по місяцях, зазвичай, однакова; якщо показник різко виділяється, проводиться детальний аналіз цього місяця. Керівникам підрозділів щомісяця надсилається звіт про фінансові результати, і вони можуть самостійно порівняти результати діяльності. Такий аналіз дозволяє проводити перевірку виконання управлінських рішень, дотримання встановлених нормативів та умов роботи. Двічі на місяць організуються онлайн-конференції із генеральним директором. На цій конференції генеральний директор повідомляє про стан справ, які виникають проблеми, про способи їх вирішення й отримує різні вказівки.

Контроль фінансів здійснює фінансовий директор *****. Він координує роботу з отримання виручки та оплати рахунків. Щодня о 10-й год. керівник фінансового відділу повідомляє генеральному директору про стан фінансів, обговорюються питання доцільності тих чи інших витрат. Плануються платежі, вирішується питання необхідності підписання різних господарських договорів.

Незважаючи на наявність об'єктивних труднощів, ієрархія розподілу контрольних функцій дає можливість спростити механізм керування діяльністю підприємства, а встановлена система контролю дозволяє оперативно й ефективно вирішувати поставлені питання на *****.

Основним видом діяльності товариства є виробництво та реалізація продукції із пластмас, а саме пластикової тари яка використовується для складування та транспортування харчових продуктів і напоїв (рис. 2.2).

Діючі потужності виробництва компанії забезпечують виробництво до 50,0 тис. одиниць продукції на місяць, при цьому фактична завантаженість становить близько 80 %. Компанія постійно модернізує обладнання, замінюючи старе на нове, автоматизоване. Незабаром виробничий майданчик розшириться ще однією новою роботизованою лінією.

ящики для хліба, ящики для м'яса, ковбас
ящики для фруктів, овочів, ягід і грибів
ящики для молокопродуктів
ящики для лікєро-горілочаних напоїв
ящики для пива, безалкогольних напоїв, бочки пластикові
клінік камери, товари широкого вжитку
пластикові плити, брендовані ящики

Рис. 2.2. Продукція *****

Примітка. Складено на основі [39].

Оскільки повна інформація про обсяги та структуру реалізації продукції ***** складає комерційну таємницю, то розглянемо структуру основної частки збуту та виробництва (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники виробництва продукції ***** за 2021–2023 рр.

Вид продукції	Виробництво продукції, тис. грн			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Тара для м'ясних продуктів	18 960,4	22 874	23 971	3 913,6	1 097	20,6	4,8	26,4
Тара для хліба	2 896,4	2 784	2 697	-112,4	-87	-3,9	-3,1	-6,9
Тара для овочів, фруктів, ягід	7 890,4	8 560,1	17 624,3	669,7	9 064,2	8,5	105,9	123,4
Тара для напоїв та інших продуктів	18 090,4	26 981	24 509	8 890,6	-2 472	49,1	-9,2	35,5
Усього	47 837,6	61 199,1	68 801,3	13 361,5	7 602,2	27,9	12,4	43,8

Примітка. Складено за даними підприємства.

Аналізуючи дані табл. 2.2, можна сказати, що підприємство нарощує обсяги виробництва продукції. Основна частку в структурі виробництва належить тарі для напоїв та інших продуктів, на другому місці – виробництво

тари для м'ясних продуктів. Спостерігається значне збільшення виробництва тари для напоїв та інших продуктів у 2023 р. відносно 2021 р. практично у два рази.

Таким чином, аналіз виробничої діяльності дозволяє зробити висновки, що обсяги виробництва поступово нарощуються, підприємство освоює нові виробничі лінії, наймає додатковий персонал. Оцінити виробничу діяльність можна за рахунок оцінки ефективності системи менеджменту виробничої діяльності.

Проведемо аналіз структури виробництва *****. Обсяг виробництва є одним із найважливіших показників діяльності підприємства. Тому для вдосконалення та гармонізації асортименту доцільно використовувати АВС-аналіз, який ґрунтується на вивченні показників виробництва і збуту.

АВС-аналіз поділяє товари на три категорії:

- категорія «А» – товари, які роблять великий внесок у загальні показники збуту (80 % обсягу збуту за графіком);
- категорія «В» – товари із середнім внеском (наступні 10 % збуту);
- категорія «С» – товари з невеликим внеском (решта 10 %).

На першому етапі аналізу слід визначити внесок кожного товару в загальний дохід від реалізації продукції ***** (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Внесок товарів у загальний дохід від реалізації продукції *****
за 2023 р.

Різновид продукції	Обсяг виробництва та збуту, тис. грн	Частка в загальному доході, %
Тара для м'ясних продуктів	23 971	34,84
Тара для хліба	2 697	3,92
Тара для овочів, фруктів, ягід	17 624,3	25,62
Тара для напоїв та інших продуктів	24 509	35,62
Усього	68 801,3	100,00

Примітка. Складено за даними підприємства.

На другому етапі проведемо ранжування продукції за ступенем зменшення їх внеску в загальний дохід від реалізації і розрахуємо наростання частки в загальному доході (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ранжирування внесків кожного виду продукції в загальний дохід від реалізації
***** за 2023 р.

Різновид продукції	Частка в загальному доході, %	Наростання частки в загальному доході, %	Група ABC
Тара для напоїв та інших продуктів	35,62	35,62	A
Тара для м'ясних продуктів	34,84	70,46	A
Тара для овочів, фруктів, ягід	25,62	96,08	B
Тара для хліба	3,92	100,0	C
Всього	100,0	X	X

Примітка. Складено за даними підприємства.

На третьому етапі віднесемо різновиди продукції до однієї з груп (табл. 2.4, останній стовпець).

За результатами проведеного ABC-аналізу до групи «А» увійшли тара для напоїв та інших продуктів та тара для м'ясних продуктів, які:

- приносять основний дохід підприємства;
- мають першочергове значення при визначенні виробничої програми;
- виробам цієї групи приділяється найбільше уваги;
- при складуванні та у логістичних питаннях цим товарам надається особлива увага та порядок пріоритету.

Товари групи «В» представляють собою упаковку для овочів, фруктів та ягід, яка становить основу асортименту продукції та приносить значний дохід. Ці товари є ключовим елементом і не можуть бути ігнорованими, оскільки на них існує стійкий попит, а ціновий рівень є середнім.

Щодо товарів групи «С», вони в основному виступають як доповнення до основного асортименту та приносять лише 5–10 % загального доходу, хоча кількісно вони становлять значну частину асортименту (приблизно 40 %). Ці

товари не мають вирішального значення і не потребують інтенсивної уваги при прийнятті рішень, але їх не можна ігнорувати, оскільки на них є попит серед певних груп населення. Наприклад, у нашому випадку, такими товарами є упаковка для хліба.

Структура виробництва асортименту ***** представлена на рис. 2.3.

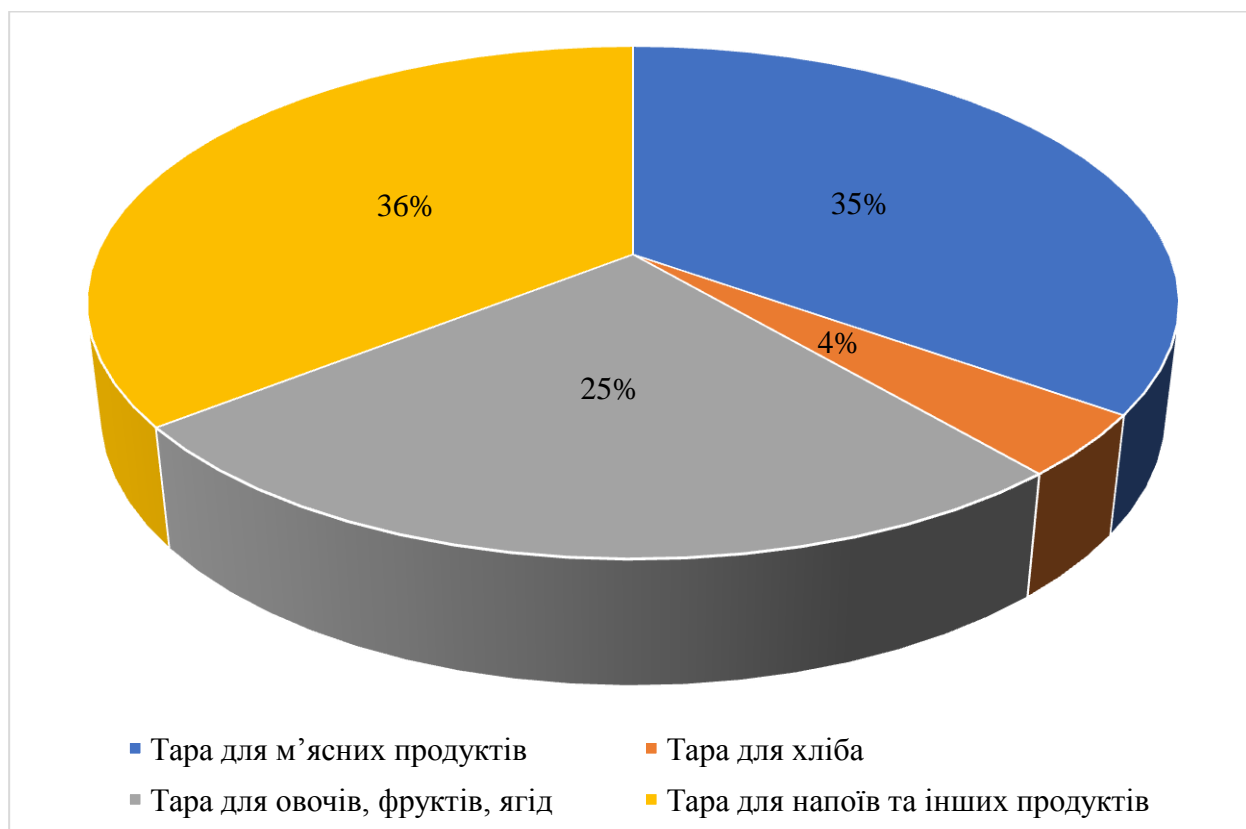


Рис. 2.3. Структура асортименту ***** за 2023 р.

Примітка. Складено за даними підприємства.

Далі створимо модель управління виробничим асортиментом. Метою моделі є досягнення визначеного кількісного результату виробництва, який виражений у числовій формі. Основне завдання полягає у складанні такого плану виробництва, виконання якого призведе до найбільшого економічного ефекту за обраним критерієм оптимальності.

За даними табл. 2.5, можемо проаналізувати ефективність діяльності ***** у 2023 р. і порівняти асортимент випущеної продукції з ОПТИМАЛЬНИМ.

Таблиця 2.5

Показники діяльності ***** за 2023 р.

Найменування асортиментної групи	Виробництво, шт.	Виручка від реалізації, тис. грн	Загальні витрати, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рентабельність, %
Тара для напоїв та інших продуктів	1 265	24 509	22 355	2 154	9,63
Тара для м'ясних продуктів	652	23 971	18 471	5 500	29,78
Тара для овочів, фруктів, ягід	824	17 624	5 499	12 125	220,50
Тара для хліба	192	2 697	2 042	655	32,10
Всього	X	68 801	48 367	20 434	42,25

Примітка. Складено за даними підприємства.

За даними табл. 2.5 можна обчислити такі показники:

- витрати підприємства – 48 367 тис. грн;
- прибуток за асортиментними групами – 20 434 тис. грн;
- загальна рентабельність підприємства – 42,25 %.

З таблиці 2.5 видно, що найбільшу рентабельність має виробництво тари для овочів, фруктів та ягід. Але виробничі потужності підприємства і попит на ринку обмежені, тому задача оптимізації має за мету збільшення загальної рентабельності підприємства за наявних витрат виробництва та виробничих потужностях.

2.3. Оцінка ефективності управління виробництвом в

Нами обрана система показників для оцінки стану й ефективності виробничої діяльності *****, яка базується на інформації, що доступна у відкритому доступі та не є комерційною таємницею. Для розрахунку цих показників спочатку ми скористаємося бухгалтерськими звітами підприємства (додаток Л).

Всі ці показники можна розподілити на такі групи:

1. Показники, що прямо або опосередковано відображають ефективність кінцевих результатів виробничої діяльності підприємства, такі як: рентабельність виробничої (операційної) діяльності; рентабельність продукції підприємства; рентабельність основних і нормованих оборотних засобів підприємства; рентабельність активів підприємства й інші.

2. Показники, які характеризують віддачу окремих складових (елементів) виробничої діяльності підприємства.

3. Показники, які відображають структуру витрат підприємства за окремими складовими (елементами) виробничої діяльності підприємства.

Як видно із таблиці, чистий дохід у 2023 р. відносно 2021 р. збільшився на 56,5 %, тоді як розмір чистого прибутку – на 102,7 %. Це все свідчить про зростання ефективності виробничої діяльності *****. При цьому рівень заробітної плати знизився на 2,4 %, а продуктивність праці зросла на 31,5 %. Позитивним є нарощування виробничих ресурсів підприємства, зокрема оборотних активів на 58,1 %. Рентабельність господарської діяльності вище середньогалузевого значення (у 2022 р. виробництво тари із пластмас – 6,7 %).

Одним із ключових ресурсів виробничої діяльності є персонал підприємства. Коли підприємство має сталі показники розвитку й ефективний менеджмент, то плинність та вибуття кадрів є мінімальними.

Як видно із таблиці 2.6, на підприємстві значно збільшилася плинність кадрів, на це сильно впливає економічний стан країни, але також свідчить про певні проблеми, які намітилися в системі менеджменту.

Авторитет підприємства як партнера у підприємницькому середовищі визначимо за показниками фінансового скорингу (рис. 2.4), ринкового скорингу (рис. 2.5) та кредитного ліміту по роках (рис. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу на підприємстві *****

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
	1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	48	50	50	2
2. Прийнято працівників, осіб	10	12	12	2	120,00
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі: – за власним бажанням – за порушення дисципліни – за скороченням штатів – з інших причин	8	10	10	2	125,00
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,208	0,24	0,24	0,032	115,38
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,167	0,2	0,2	0,033	119,76
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,167	0,2	0,2	0,033	119,76
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,104	0,1	0,1	-0,004	96,15

Примітка. Складено за даними підприємства.

Фінансовий скоринг

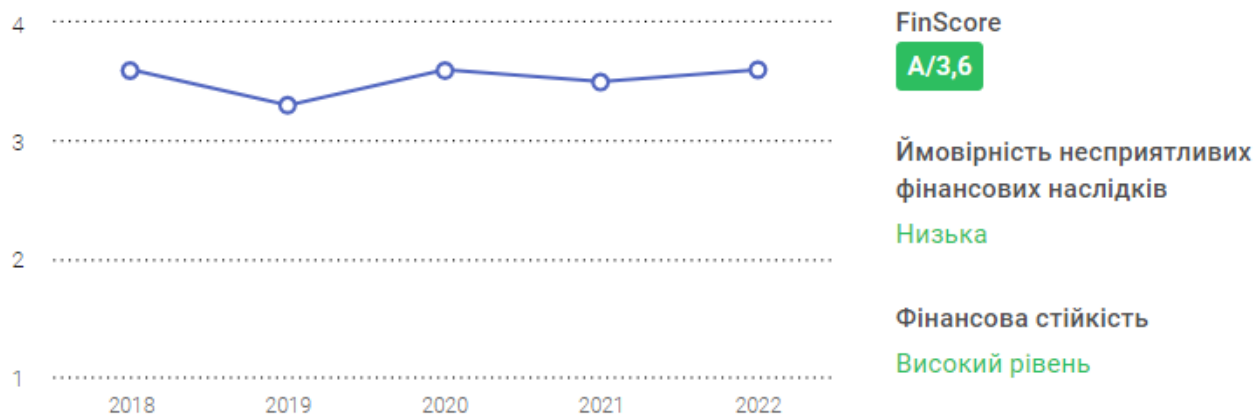


Рис. 2.4. Рівень фінансової стійкості *****

Примітка. Складено на основі [34].

Як бачимо із рис. 2.4, на кінець 2022 р. підприємство має високий рівень фінансової стійкості.

Як бачимо із рис. 2.5, на кінець 2022 р. був потенціал до лідерства – провідні позиції на ринку, ринкова потужність теж висока.

Ринковий скоринг

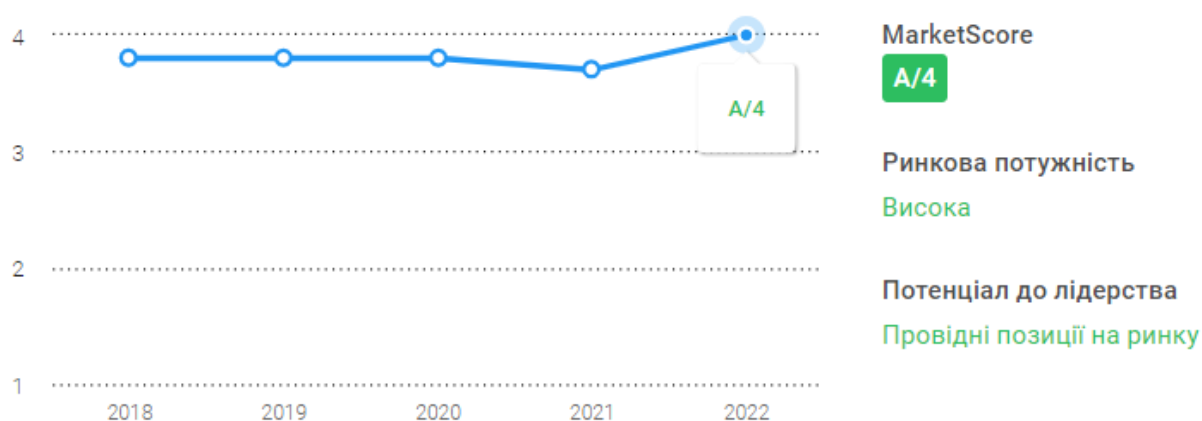


Рис. 2.5. Рівень ринкового скорингу *****

Примітка. Складено на основі [34].

Діапазон кредитного ліміту по рокам ?



Рис. 2.6. Рівень кредитного ліміту *****

Примітка. Складено на основі [34].

Як бачимо із рис. 2.6, на кінець 2022 р. підприємству можна було надати від 32,7 млн грн до 50,2 млн грн кредитних коштів.

Отже, підприємство у ринковому середовищі досить значне та має непогані фінансові показники і може бути рекомендованим для партнерів.

Постійне розширення виробничих можливостей підприємства ставить на передній план підвищення знання про ефект зв'язку між продуктами, що сприяє оптимізації товарного асортименту. Якщо продукт не досягає необхідного рівня

рентабельності, або не має взаємозв'язку з іншими продуктами, його можна виключити з асортименту. Навпаки, важливо зберігати ті продукти, які сприяють сумісним покупкам, навіть якщо вони не принесли значного прибутку. Цей напрям може стати основним механізмом удосконалення виробничої діяльності *****.

Щоб знайти оптимальний асортимент, тобто той, що дозволив би ***** при тих самих витратах виробництва досягти більшого показника прибутку та рентабельності, проведемо аналіз асортименту на оптимальність за допомогою вбудованої функції MS Excel «Пошук рішення».

Цільовою функцією у нашому випадку виступатиме функція прибутку, яка прямуватиме до максимального значення:

$$F = x_1 (z_1 - s_0) + x_2 (z_2 - s_2) + \dots + x_n (z_n - s_n) \rightarrow \max \quad (2.1)$$

де $x_{1,n}$ – обсяг виробництва окремої асортиментної групи, шт.;

$z_{1,n}$ – ціна однієї одиниці асортиментної групи, тис. грн;

$s_{0,n}$ – собівартість одиниці асортиментної групи, тис. грн;

F – загальний прибуток по підприємству, грн.

Система обмежень для оптимізаційної задачі складається з:

1) обмеження витрат виробництва (на існуючому рівні): собівартість оптимальна $\leq 75\,000$ тис. грн;

2) обмеження за рівнем виробничих потужностей: обсяг виробництва \leq потужності підприємства;

3) обмеження по невід'ємності: обсяг виробництва ≥ 0 ;

4) обмеження по укладених контрактах: наявні контракти зобов'язують ***** випустити не менше 1 000 одиниць тари для напоїв та інших продуктів, 500 одиниць тари для м'ясних продуктів, 300 одиниць тари для овочів, фруктів, ягід та 150 одиниць тари для хліба, але не більше 2 000 одиниць (оскільки попиту на ринку на більшу кількість немає).

Оптимальний план виробництва за асортиментом представлений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оптимальний план виробництва *****

Найменування асортиментної групи	Оптимальний обсяг виробництва, шт.	Ціна одиниці продукції, тис. грн	Собівартість одиниці продукції, тис. грн
Тара для напоїв та інших продуктів	1 000	22,12	17,7
Тара для м'ясних продуктів	1 485	35,74	28,3
Тара для овочів, фруктів, ягід	2 000	10,57	6,7
Тара для хліба	150	14,81	12,8

Примітка. Складено за даними підприємства.

Аналіз таблиці 2.7 надає порівняльну оцінку між оптимальним і фактичним планами виробництва. За розрахунками, у 2022 р. ***** працювало менш ефективно, використовуючи лише 70 % своїх потужностей, у порівнянні з оптимальним планом, який передбачав їх використання на 86 %.

Недоотриманий прибуток підприємства становить 9 840 тис. грн. Відмінність між оптимальним і фактичними планами виробництва полягає, перш за все, у більш повному використанні виробничих потужностей, а також у збільшенні виробництва таких асортиментних груп як тара для м'ясних продуктів та тара для овочів, фруктів і ягід. Збереження такої структури виробництва дозволить отримати максимальний прибуток у сумі 23 532,7 тис. грн.

Показники оптимального плану виробництва:

- обсяг виробництва тари для напоїв та інших продуктів – 1 000 шт.;
- обсяг виробництва тари для м'ясних продуктів – 1 485 шт.;
- обсяг виробництва тари для овочів, фруктів, ягід – 2 000 шт.;
- обсяг виробництва тари для хліба – 150 шт.;
- коефіцієнт використання виробничих потужностей загальний – 0,86;
- прибуток по підприємству – 23 532,7 тис. грн;

- витрати підприємства – 75 000,0 тис. грн;
- загальна рентабельність підприємства – 31,4 %.

Порівняльна характеристика асортименту ***** до і після оптимізації представлена на рис. 2.7.

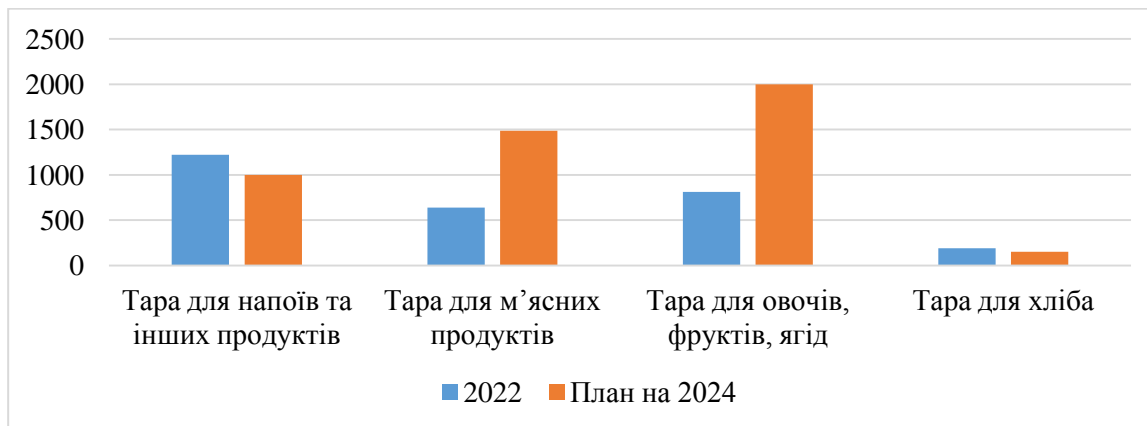


Рис. 2.7. Порівняльна характеристика асортименту продукції ***** до і після його оптимізації

Примітка. Складено за даними підприємства.

У результаті дослідження було отримано економічну модель оптимізації асортименту продукції, що дозволяє ефективно управляти процесом формування витрат і прибутку шляхом перерозподілу асортименту на користь більш рентабельних виробів. Застосування ABC-аналізу дозволило визначити частку товарних класів у загальному обсязі продажів. Товари класу А складають 81,5 % від обсягу продажу, клас В – 14 % (менш рентабельні товари), а клас С – 4,5 % (товари з низьким рівнем рентабельності).

Використання розробленої економіко-математичної моделі на практиці дозволяє визначити оптимальні витрати, які забезпечують максимальний прибуток і високу рентабельність продукції. Управління товарним портфелем із урахуванням його збалансованості дозволяє керівництву компанії приймати якісні управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства, мінімізуючи ризики та забезпечуючи збалансоване зростання компанії. Такі рішення визначають пріоритетні напрями бізнесу.

Унаслідок упровадження заходів щодо оптимізації асортименту випуску продукції очікується підвищення ефективності роботи співробітників ***** (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Економічний ефект від оптимізації асортименту реалізованої продукції у

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2024 р. від 2022 р.
	2022 фактичний	2024 плановий	
Чисельність працівників, осіб	50	55	5
Чистий прибуток, тис. грн	13 692	23 532,7	9 840,7
Рентабельність виробництва, %	30,4	37,2	6,8
Продуктивність праці, тис. грн / особу	902,0	1 151,3	249,3

Примітка. Складено за даними підприємства.

Оскільки чисельність працівників дещо зростає, зростання рентабельності виробництва на 6,8 % передбачає збільшення чистого прибутку підприємства на 9 840,7 тис. грн.

Методи економіко-математичного моделювання застосовуються переважно у середньостроковому, а також у довгостроковому прогнозуванні. У цій групі методів можна назвати кореляційно-регресійне моделювання, яке використовується для об'єктів складної багатофакторної природи.

Використовуючи фінансові результати діяльності ***** за останні три роки та планові показники на 2024 р. у результаті поліпшення структури асортименту продукції, за допомогою функції «ПРЕДСКАЗ» програми Excel спрогнозуємо виручку та середньооблікову чисельність працівників підприємства на наступні п'ять років (рис. 2.8).

Як видно з рис. 2.8, при незмінних умовах функціонування ***** за прогнозом на наступні п'ять років розмір валової продукції має тенденцію до збільшення, як і чисельність працівників.

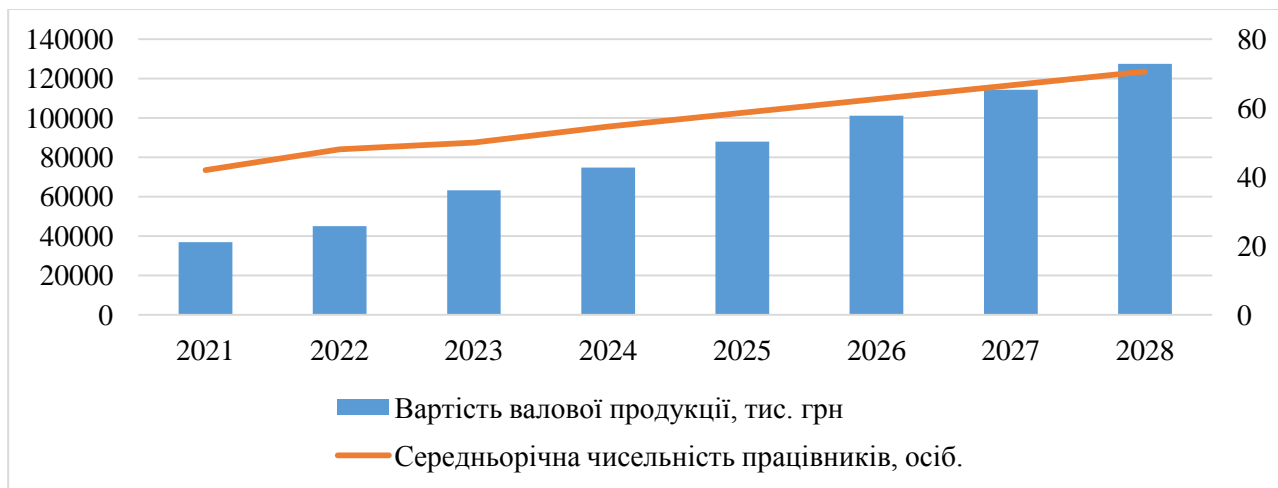


Рис. 2.8. Прогнозування валової продукції та чисельності працівників у незмінних умовах функціонування

Примітка. Складено за даними підприємства.

Як видно із рис. 2.9, за незмінних зовнішніх умов функціонування ***** за прогнозом на наступні п'ять років, тобто на період 2024–2028 рр., у динаміці продуктивності праці на підприємстві збережеться тенденція до зростання. При цьому також суттєво зростуть обсяги реалізованої продукції.

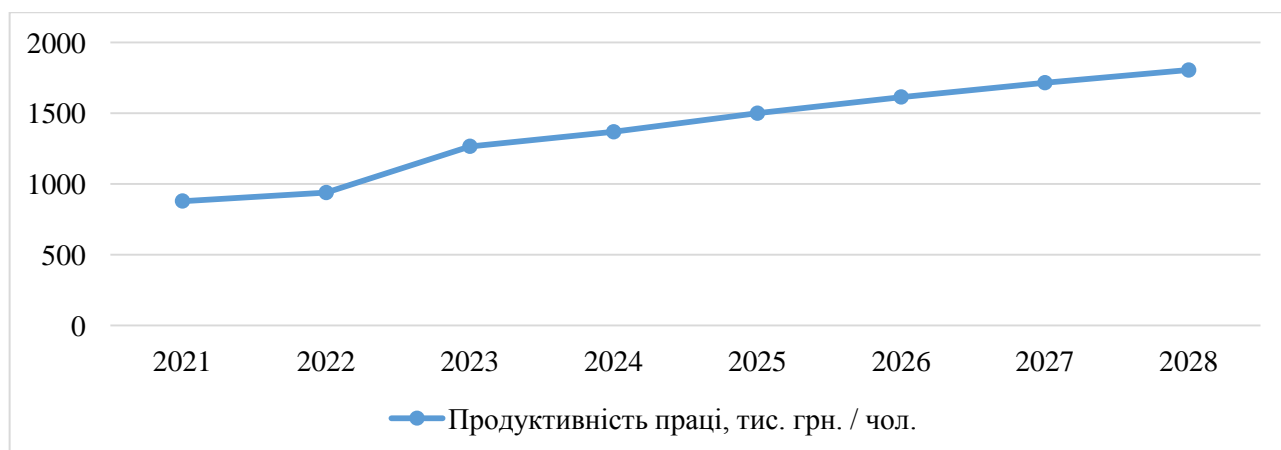


Рис. 2.9. Прогнозування продуктивності праці на основі прогнозованих показників валової продукції та середньорічної чисельності працівників

Примітка. Складено за даними підприємства.

Все це можна досягти за оптимального плану виробництва:

– обсяг виробництва тари для напоїв та інших продуктів – 1 000 шт.;

- обсяг виробництва тари для м'ясних продуктів – 1 485 шт.;
- обсяг виробництва тари для овочів, фруктів, ягід – 2 000 шт.;
- обсяг виробництва тари для хліба – 150 шт.;
- коефіцієнт використання виробничих потужностей загальний – 0,86;
- прибуток по підприємству – 23 532,7 тис. грн;
- витрати підприємства – 75 000,0 тис. грн;
- загальна рентабельність підприємства – 31,4 %.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Виробнича діяльність – сукупність спрямованих процесів, які виконуються людьми за допомогою засобів праці чи природних процесів. У результаті цих процесів предмети праці перетворюються в готову продукцію, зазнаючи змін у своєму складі, стані, формі та набуваючи нові властивості.

Метою виробничої діяльності підприємства є задоволення потреб споживачів та отримання прибутку через продаж виготовленої продукції, виконані роботи та надані послуги.

Відзначаючи комплексний характер виробничої діяльності підприємства, можна виділити два основних аспекти:

- виробництво – процес виготовлення товарної продукції;
- діяльність, пов'язана з обслуговуванням виробництва (інструментальне, ремонтне, транспортне, складське обслуговування, енергетичне, матеріально-технічне забезпечення тощо)

Виробничий цикл завершується випуском товару, який підприємець продає покупцю, отримуючи від нього відповідну суму за проданий товар. Основне завдання підприємця полягає в тому, щоб виробництво було рентабельним, тобто дохід перевищував усі витрати на виробничу діяльність. Саме в цьому полягає сутність виробничої діяльності підприємства.

Питання управління ефективністю виробничої діяльності відіграє ключову роль у загальному управлінні підприємством і є важливою складовою його успіху, оскільки воно визначає стійкий розвиток і підвищення ефективності його економічної діяльності.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства є процесом, який включає планування, організацію, контроль та корегування виробничих процесів для досягнення максимальної продуктивності та якості продукції при мінімальних витратах. Основна мета цього управління полягає в оптимізації виробничих процесів і ресурсів з метою досягнення найкращих

результатів за мінімальних витрат. При цьому діяльність спрямована на досягнення позитивного фінансового результату та максимального доходу для власників підприємства.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства ґрунтується на сучасних принципах внутрішньоорганізаційного управління та гармонійної взаємодії зовнішнього середовища. Для забезпечення високої ефективності виробничої діяльності підприємство повинно своєчасно враховувати вплив можливих дестабілізуючих факторів та адекватно реагувати на них. Кожен бізнес повинен постійно моніторити використання внутрішніх чинників, розробляючи та консистентно впроваджуючи власні програми для підвищення ефективності діяльності.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства сфокусоване на створенні відповідної системи й організаційно-економічного механізму, спрямованого на вплив на результати роботи організації. Його основна мета полягає в підвищенні ефективності управління витратами, досягненні запланованих доходів і забезпеченні цільового рівня прибутковості, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін.

Практичний аспект роботи був реалізований на прикладі
*****.

***** спеціалізується на виробництві та реалізації різноманітних пластикових контейнерів, включаючи ящики для різних продуктів – від хлібобулочних до молочних і м'ясних. Підприємство також пропонує послуги з переробки вторинної сировини. Продукція ***** відповідає всім стандартам якості та безпеки, що забезпечується за рахунок використання високоякісних матеріалів і дотриманням специфікацій щодо дизайну, таких як закруглені кути та гладкі стінки. Тара добре працює в різних умовах і має відмінні механічні характеристики, що робить її ідеальним вибором для зберігання та транспортування харчових продуктів і напоїв.

Крім високої якості продукції, ***** радує своїх клієнтів доступними цінами на пластикові ящики й іншу тару. Це можливо завдяки використанню переробленого пластику, який не потребує витрат на дорогоцінну нафту для виробництва. Це не лише знижує вартість продукції, але й сприяє збереженню навколишнього середовища. Крім того, ***** пропонує послугу нанесення логотипу на пластикові ящики й іншу тару, що додає брендам клієнтів ще більше пізнаваності.

На сьогодні продукція компанії експортується до Чехії та Молдови, але в майбутньому планується розширити географію поставок, охопивши ринки Польщі, Литви, Румунії й Угорщини. Клієнтами ***** є більшість виробників і дистриб'юторів харчової продукції на заході України.

Активи ***** мали тенденцію до зростання. Основною причиною такої зміни було зростання оборотних активів. Позитивним є переважання оборотних активів над необоротними, а також суттєве зростання практично всіх видів оборотних активів.

Капітал мав тенденцію до значного збільшення. Такі зміни відбулися безпосередньо через значне нарощування власного капіталу за рахунок нерозділеного прибутку та резервного капіталу. Спостерігалось суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції, але при цьому собівартість також зросла. Таким чином, оцінка фінансово-економічних показників свідчить, що незважаючи на військові дії в 2022–2023 рр. на території здійснення господарської діяльності, ***** вдалося зберегти активи, і навіть значно наростити їх.

У компанії ***** розвинені всі функції управління: планування, аналіз, мотивація та контроль. У компанії застосовується тактичне й оперативне управління та планування. За стратегічне планування відповідають акціонери.

У ***** особлива увага приділяється питанням мотивації працівників. Представники компанії ставлять перед собою численні питання з метою пошуку ефективного й оптимального способу мотивації своїх

працівників.

Головним керівником підприємства є генеральний директор, який виконує низку важливих обов'язків. Він пропонує укладення договорів, включаючи договори про купівлю-продаж, підряд, страхування майна, перевезення, зберігання, доручення, комісію, оренду й ін. Також генеральний директор приймає рішення щодо отримання банківського кредиту та забезпечує виконання рішень, прийнятих загальними зборами акціонерів і наглядовою радою. Він представляє інтереси компанії на різних рівнях, включаючи підприємства, організації, установи, а також відповідні державні та громадські органи, не лише в Україні, але й за кордоном. Крім того, генеральний директор видає накази й інші розпорядчі документи, які є обов'язковими для виконання всім персоналом підприємства.

Безпосередньому керівнику підпорядковуються такі посади: головний інженер, директор з виробництва, головний бухгалтер, начальник відділу продажів і маркетингу.

Контроль ***** за діяльністю окремих підрозділів здійснюється в такому порядку. На початку кожного місяця генеральний директор, отримавши план товарообігу, розподіляє його між відділом збуту та відділом маркетингу на основі аналізу продажів минулого місяця й аналогічного періоду минулого місяця. План доводиться до кожного працівника.

На підприємстві головному бухгалтеру доручено виконання завдань щодо ефективної організації обліку, зокрема:

1. Створення чіткого порядку документування господарських операцій з наступним контролем документів.
2. Забезпечення повноти та ясності відображення операцій у документах.
3. Координація всіх видів обліку без повторень.
4. Забезпечення простоти та доступності даних у облікових формах.
5. Раціональне планування облікового процесу.

6. Систематичний контроль за ходом облікової роботи з метою вдосконалення та виявлення резервів.

Фінансовий відділ ***** для поточного контролю діяльності використовує порівняльний аналіз показників різних місяців. Тенденція по місяцях зазвичай однакова, а якщо показник різко виділяється, – проводиться детальний аналіз цього місяця. Керівникам підрозділів щомісяця надсилається звіт про фінансові результати, і він може самостійно порівняти результати діяльності. Такий аналіз дозволяє проводити перевірку виконання управлінських рішень, дотримання встановлених нормативів та умов роботи. Двічі на місяць організуються онлайн-конференції із генеральним директором. На цій конференції генеральний директор повідомляє про стан справ, які виникають проблеми, про способи їх вирішення й видає різні вказівки.

Контроль фінансів здійснює фінансовий директор *****.

Він координує роботу з отримання виручки й оплати рахунків. Щодня о 10-й годині керівник фінансового відділу повідомляє генеральному директору про стан фінансів, обговорюються питання доцільності тих чи інших витрат. Плануються платежі, вирішується питання необхідності підписання різних господарських договорів.

Діючі потужності виробництва компанії забезпечують виробництво до 50,0 тис. одиниць продукції на місяць, при цьому фактична завантаженість становить близько 80 %. Компанія постійно модернізує обладнання, замінюючи старе на нове, автоматизоване. Незабаром виробничий майданчик розшириться ще однією новою роботизованою лінією.

Підприємство нарощує обсяги виробництва продукції. Основна частку в структурі виробництва належить тарі для напоїв та інших продуктів, на другому місці – виробництво тари для м'ясних продуктів. Спостерігається значне збільшення виробництва тари для напоїв та інших продуктів у 2023 р. відносно 2021 р. – практично у 2 рази.

За результатами проведеного ABC-аналізу до групи «А» увійшли тара для напоїв та інших продуктів і тара для м'ясних продуктів, які:

- приносять основний дохід підприємства;
- мають першочергове значення при визначенні виробничої програми;
- виробам цієї групи приділяється найбільше уваги;
- при складуванні та у логістичних питаннях цим товарам надається особлива увага та порядок пріоритету.

Товари групи «В» – упаковка для овочів, фруктів та ягід, яка становить основу асортименту продукції та приносить значний дохід. Ці товари є ключовим елементом і не можуть бути ігнорованими, оскільки на них існує стійкий попит, а ціновий рівень є середнім.

Щодо товарів групи «С», вони в основному виступають як доповнення до основного асортименту та приносять лише 5–10 % загального доходу, хоча кількісно вони становлять значну частину асортименту (приблизно 40 %). Ці товари не мають вирішального значення і не потребують інтенсивної уваги при прийнятті рішень, але їх не можна ігнорувати, оскільки на них є попит серед певних груп населення. Наприклад, у нашому випадку, такими товарами є упаковки для хліба.

Найбільшу рентабельність має виробництво тари для овочів, фруктів та ягід. Але виробничі потужності підприємства і попит на ринку обмежені, тому задача оптимізації має за мету збільшення загальної рентабельності підприємства при існуючих витратах виробництва та виробничих потужностях.

Чистий дохід у 2023 р. відносно 2021 р. збільшився на 56,5 %, тоді як розмір чистого прибутку – на 102,7 %. Це свідчить про зростання ефективності виробничої діяльності *****. При цьому рівень заробітної плати знизився на 2,4 %, а продуктивність праці зросла на 31,5 %. Позитивним є нарощування виробничих ресурсів підприємства, зокрема оборотних активів на 58,1 %. Рентабельність господарської діяльності вище середньогалузевого значення (у 2022 р. виробництво тари із пластмас – 6,7 %).

На підприємстві значно збільшилася плінність кадрів, на це сильно впливає економічний стан країни, але також свідчить про певні проблеми, які намітились у системі менеджменту.

Недоотриманий прибуток підприємства становить 9840 тис. грн. Відмінність між оптимальним і фактичними планами виробництва полягає, перш за все, у більш повному використанні виробничих потужностей, а також у збільшенні виробництва таких асортиментних груп як тара для м'ясних продуктів і тара для овочів, фруктів та ягід. Збереження такої структури виробництва дозволить отримати максимальний прибуток у сумі 23532,7 тис. грн.

Показники оптимального плану виробництва:

- обсяг виробництва тари для напоїв та інших продуктів – 1 000 шт.;
- обсяг виробництва тари для м'ясних продуктів – 1 485 шт.;
- обсяг виробництва тари для овочів, фруктів, ягід – 2 000 шт.;
- обсяг виробництва тари для хліба – 150 шт.;
- коефіцієнт використання виробничих потужностей загальний – 0,86;
- прибуток по підприємству – 23 532,7 тис. грн;
- витрати підприємства – 75 000,0 тис. грн;
- загальна рентабельність підприємства – 31,4 %.

У результаті дослідження було отримано економічну модель оптимізації асортименту продукції, що дозволяє ефективно управляти процесом формування витрат і прибутку шляхом перерозподілу асортименту на користь більш рентабельних виробів. Застосування ABC-аналізу дозволило визначити частку товарних класів у загальному обсязі продажів. Товари класу А складають 81,5 % від обсягу продажу, клас В – 14 % (менш рентабельні товари), а клас С – 4,5 % (товари з низьким рівнем рентабельності).

Використання розробленої економіко-математичної моделі на практиці дозволяє визначити оптимальні витрати, які забезпечують максимальний прибуток і високу рентабельність продукції. Управління товарним портфелем з урахуванням його збалансованості дозволяє керівництву компанії приймати

якісні управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства, мінімізуючи ризики та забезпечуючи збалансоване зростання компанії. Такі рішення визначають пріоритетні напрями бізнесу.

Оскільки чисельність працівників дещо зросте, зростання рентабельності виробництва на 6,8 % передбачає збільшення чистого прибутку підприємства на 9 840,7 тис. грн.

При незмінних умовах функціонування ***** за прогнозом на наступні 5 років розмір валової продукції має тенденцію до збільшення, як і чисельність працівників. За незмінних зовнішніх умов функціонування ***** за прогнозом на наступні п'ять років, тобто на період 2024–2028 рр., у динаміці продуктивності праці на підприємстві збережеться тенденція до зростання. При цьому також зростуть суттєво обсяги реалізованої продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкіна Н. Класифікація витрат на виробництво. *Податки та бухгалтерський облік*. 2019. Черв. (№ 49). С 27 .
2. Богацька Н. М. Проблеми та перешкоди ефективної господарсько-фінансової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28490.pdf> (дата звернення: 25.04.2024)
3. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 260 с.
4. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз : навч. посіб. Київ: Професіонал, 2019. 529 с.
5. Витрати підприємств: суть, сучасні підходи до їх оцінки та управління. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2 (35). С. 113–120.
6. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Інтернаука*. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42620/1/16962694117579.pdf> (дата звернення: 25.04.2024)
7. Деренська Я. М. Інтегральна оцінка ефективності діяльності підприємства. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/30652/1/27-34.pdf> (дата звернення: 25.04.2024)
8. Деренська Я. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Економіка підприємства та організація виробництва*. 2023. № 1. С. 81–85.
9. Должинський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 384 с.
10. Дробишева О. О. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 90–94.
11. Економіка підприємництва: підручник / під ред. д. е. н., проф. Фролової Л. В., Бондаренко М. О. Одеса: ОНПУ, 2020. 708 с.

12. Економіка підприємства : підручник під заг. ред. д. е. н., проф. Ковальської Л. Л. та проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Вид. дім «Кондор», 2020. 620 с.

13. Єпіфанова І. Ю., Надольний О. В. Планування в системі менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 39–43.

14. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42–45.

15. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. Посіб. Київ: МАУП, 2020. 152 с.

16. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120–126.

17. Кудельський В. Е. Внутрішній контроль: економічна суть та місце в системі управління. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 59. С. 7–14.

18. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 3 (14). С. 199–205.

19. Курченко А. В., Левченко Ю. Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства а шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 450-454.

20. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 205 с.

21. Лозовський О. М., Романчук Р. А. Особливості управлінського контролю в діяльності організацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 467–471.

22. Лут М. Т., Волошин С. М., Окушко О. В. Сучасні проблеми енергозбереження. Київ: «ЦП «КОМПРИНТ». 2020. 524 с.

23. Малтиз В. В., Колодійчук А. В. Особливості застосування традиційних та інноваційних методів управлінського контролю на сучасних підприємствах. *Молодий вчений*. 2020. № 4 (80). С. 340–343.

24. Маркіна І. А. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони*. 2020. № 4(115). С. 140–147.

25. Марценюк О. В., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 81. С. 111.

26. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

27. Марченко А.І. Прибуток як показник ефективності господарської діяльності підприємства. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32257/1/VII_konf_URSES_DBTU_2023-157-160.pdf (дата звернення: 25.04.2024)

28. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. Економіка і бізнес: підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

29. Мещеряков В. Є. Вплив аналізу на витрати підприємства. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття*: Матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 жовт. 2023 р. Одеса: Одеський нац. технол. ун-т. 2023. С. 108.

30. Назаренко Т. П. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89.

31. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість): навч. Посіб. / Рибачук-Ярова Т. В., Дунда С. П., Тюха І. Вінниця: НУХТ, 2022. 228 с.

32. Організація виробництва: підручник. / Круш П. П, Подвігіна В. І., Гулевич В. О. та ін. Київ: Каравела, 2018. 552 с.

33. Остапенко Я. О., Замота І. О. Моделювання оптимального виробництва продукції на виробничому підприємстві. Математичне

моделювання в економіці. *Міжнародний науковий журнал*. 2018. № 1 (10). С. 139–151.

34. YouControl: офіційний сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua>. (дата звернення: 25.04.2024)

35. Первуляк І. В. Особливості формування фінансового результату через управління витратами. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 54–59.

36. Пенська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8910> (дата звернення: 25.04.2024)

37. Прохорова В. В, Давидова О. Ю. Організація виробництва: навч. Посіб. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. 275 с.

38. Савицька О. М., Салабай В. О. Збалансована система показників: вимір ефективності управління діяльністю підприємства. *Перспективні напрямки розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: теорія і практика*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф.: у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 1. С. 28–30.

39. Сайт *****. URL: ***** (дата звернення: 25.04.2024)

40. Сусліков Л. М., Дьордяй В. С. Менеджмент в телекомунікаціях: навч. посіб. для студ. спец. 172 «Телекомунікації та радіотехніка». Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2022. 318 с.

41. Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В., Варава В. С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. *Проблема сучасних трансформацій*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-02/2022-6-04-02> (дата звернення: 25.04.2024)

42. Фінанси підприємств: навч. посіб. / за ред. Г. Я. Аніловської, І. Б. Висоцької. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 440 с.

43. Бодякіна Н. Особливості управління виробничим процесом в організації. *Реінтеграція ветеранів у цивільне суспільство та перспективи відбудови України*: зб. тез доп. VII Міжнар. благод. наук.-практ. конф.,

17 трав. 2024 р. / заг. ред.: Павліха Н. В.; упорядк.: Цимбалюк І. О. Луцьк: Вежа-Друк, 2024. С. 82–84.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Вимоги до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства

Вимоги до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства	Характеристика вимог до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства
Повнота даних	необхідність формування інформації про витрати за центрами відповідальності, центрами витрат (підрозділами, цехами, переділами тощо), за статтями й елементами витрат з метою проведення на їх основі детального аналізу витрат.
Достовірність даних	необхідність дотримання адекватності, інформація повинна відповідати дійсному стану речей, реально відображати стан об'єкта; документальне підтвердження реальних значень і дат (термінів); перевірка за допомогою методів контролю, бухгалтерських перевірок, періодичних ревізій, аудиторських висновків, системи ефективності відповідальності.
Оперативність	готовність для використання в економічному аналізі в будь-який момент; досягається негайним відображенням господарських операцій на носіях облікової інформації; скорочення процесу обробки інформації та подання її в необхідному вигляді й із необхідним рівнем деталізації завдяки автоматизації економічної роботи.
Порівнянність планових і показників минулих періодів	незмінність способу калькулювання та методики облікових процедур; можливість опрацьовувати інформацію про загальновиробничі витрати, її аналіз і забезпечує достовірність оцінки показників.
Безперервність інформації	управління організацією загальновиробничих процесів, їх документування; необхідність скорочення часу між виникненням негативних відхилень та їх усуненням.
Єдність інформаційної моделі та суб'єкта господарювання	забезпечення комплексності дослідження загальновиробничих витрат, виключення можливості дублювання та багатоаспектної інтерпретації одних і тих же явищ і показників.
Максимальна алгоритмізація	формування інформації шляхом кодування, передачі й обробки інформаційних ресурсів за допомогою комп'ютерної техніки з використанням новітнього програмного забезпечення, що дає змогу підвищити раціональність аналітичного процесу.

Примітка. Складено на основі [41].

Додаток Б

Таблиця Б.1

Показники оцінки ефективності діяльності підприємства

Коефіцієнт	Формула розрахунку	Рекомендоване значення
1. Показники ефективності використання основних засобів (К1)		
Фондовіддача	Обсяг виробництва / Середньорічна вартість основних засобів	Зростання
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість основних засобів	Зростання
2. Показники ефективності використання оборотних коштів (К2)		
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Чистий дохід / Середньорічна величина оборотних коштів	Зростання
Коефіцієнт мобільності активів	Оборотні активи/ Сума активів	>0,5
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи/ Короткострокові зобов'язання	1–1,5
Коефіцієнт рентабельності оборотних коштів	Чистий прибуток/ Середньорічна величина оборотних коштів	Зростання
3. Показники ефективності використання капіталу (К3)		
Коефіцієнт автономії	Власний капітал/ Сума пасивів	>0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал/ Позиковий капітал	>1
Коефіцієнт рентабельності ресурсів	Прибуток від операційної діяльності/ Сума активів	Зростання
Коефіцієнт рентабельності продажу	Чистий прибуток/ Чистий дохід	Зростання
Коефіцієнт ресурсовіддачі	Чистий дохід/ Середньорічна сума активів	Зростання
4. Показники ефективності використання трудових ресурсів (К4)		
Фінансова продуктивність праці	Чистий прибуток/ Середньооблікова чисельність працівників	Зростання
Зарплатовіддача	Чистий дохід/ Фонд оплати праці	Зростання
Фондоозброєність	Середньорічна вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність працівників	Зростання
5. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів (К5)		
Матеріаловіддача	Чистий дохід/ Сума матеріальних витрат	Зростання
Коефіцієнт оборотності запасів	Чистий дохід/ Середньорічна вартість запасів	Зростання

Примітка. Складено на основі [7].