

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему:
«Управління операційною діяльністю підприємства»

студентка: Григор'єва Юлія

групи: Ф241-9-20-Б1М(4.0д)

науковий керівник роботи:

Акулюшина М. О.

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № _____ від «__» _____ 2024 р

завідувач кафедри:

Боденчук Л. Б.

м. Ізмаїл - 2024рік

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Основні аспекти та особливості операційної діяльності підприємства ..	4
1.2. Складові операційної діяльності підприємства	13
1.3. Етапи розвитку операційної діяльності	19
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “МЕТАЛЛІСТ”	26
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово - економічного стану ТОВ “Металліст”	26
2.2. Фінансово-економічний стан підприємства як основа ефективного управління операційною діяльністю ТОВ “Металліст”	36
2.3. Дослідження системи управління операційною діяльністю ТОВ “Металліст”	44
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “МЕТАЛЛІСТ”	50
3.1. Основні шляхи підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ “Металліст”	50
3.2. Прогнозування ефективності процесу управління ефективністю операційної діяльності ТОВ “Металліст”	53
3.3. Пропозиції щодо покращення організації ефективної операційної діяльності ТОВ “Металліст”	60
ВИСНОВОК.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного бізнесу операційна діяльність відіграє критичну роль у забезпеченні успіху організації. Ефективне управління операціями стає ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкості компаній у глобальному ринковому середовищі. Операційний менеджмент є стратегічною ділянкою управління, спрямованою на оптимізацію процесів виробництва, постачання, логістики та послуг з метою забезпечення ефективності та задоволення потреб клієнтів.

У світлі цього дослідницького проекту набуває особливого значення. Основною метою даної роботи є ретельне дослідження сучасних тенденцій, методів та стратегій управління операційною діяльністю. Проаналізувавши теоретичні підходи та практичний досвід, ми маємо змогу розкрити ключові аспекти операційного менеджменту, виявити фактори, які впливають на його успішність, та розробити рекомендації для підвищення ефективності операційної діяльності підприємств.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства, незалежно від його типу діяльності та форми власності, обумовлене його здатністю генерувати достатній обсяг прибутку або доходу на ринку. Аналіз прибутковості відіграє ключову роль у комплексному економічному аналізі, оскільки на його основі оцінюється досягнення кінцевої мети підприємства та його ефективність. Тому дослідження цієї проблеми є надзвичайно актуальним у сучасних умовах.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління операційною діяльністю підприємства ТОВ “Металліст” й формування напрямів удосконалення організаційно економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Завданнями дипломної роботи є:

- проаналізувати суть та описати особливості операційної діяльності підприємства;
- фінансово-економічний стан підприємства як основу ефективного управління операційною діяльністю;
- дослідити систему управління операційною діяльністю ТОВ“Металліст”;
- дослідити напрямки підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ “Металліст”;
- запропонувати напрями підвищення ефективності операційної діяльності.

Об’єктом дослідження є дослідження операційна діяльність підприємства, що включає аналіз процесів виробництва, постачання, логістики, обслуговування клієнтів.

Предметом дослідження є сутність, характеристики та особливості операційної діяльності підприємства.

Методика дослідження. Для проведення дослідження у дипломній роботі використовувалися наступні методи: аналіз, синтез, узагальнення отриманих результатів, економічний та статистичний аналіз, використання графіків, а також фінансовий аналіз та інші аналітичні методи.

Інформаційні джерела: збірники наукових праць Капіноса Г. І., Білявського Б.М., Болдирєва Н.П., Друкера Пітера Фердинанда, Шибина М.А., Олесюка О.І., Покропивного С.Ф., Небава М.І., Рябкова О.В., Бланка І.О., Герасименко Ю.С., Ветеринникова В.І., Гевко І.Б., Желюк Т. та інших.

Структура роботи. Основна частина роботи складається з трьох розділів: теоретичного, аналітично-практичного та конструктивного, в кожному з яких по три підпункти. В цій роботі одинадцять таблиць та дев'ять рисунків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні аспекти та особливості операційної діяльності підприємства

У функціонуванні будь-якого суб'єкта господарювання велике значення має операційна діяльність, яка визначається як основна діяльність підприємства та будь-яка інша діяльність, яка не відноситься до інвестиційної чи фінансової сфери. За думкою Г.І. Капіноса [10] операційна діяльність - це процес перетворення входів у виходи в рамках операційної системи для створення корисності. Науковець Любенко Н.М. [11] підкреслює, що операційна діяльність є основною для підприємства і включає в себе виробництво, реалізацію продукції та надання послуг відповідно з статутом.

Основна діяльність підприємства пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є основною метою створення підприємства і головним джерелом його доходів. Інша операційна діяльність включає різноманітні операції, такі як обіг іноземної валюти, операційну оренду активів, управління оборотними активами тощо. Операційна діяльність передбачає функції бізнесу, які безпосередньо пов'язані з постачанням товарів та/або послуг на ринок і визначає грошові потоки підприємства та його прибутковість. Операційна діяльність охоплює усі аспекти виробництва, починаючи від закупівлі необхідних матеріалів та ресурсів, через виробничий процес та контроль якості, до збуту готової продукції або надання послуг. Вона визначає ефективність використання ресурсів підприємства, його здатність задовольняти попит споживачів, а також прибутковість та конкурентоспроможність на ринку.

Діяльність підприємства складається з трьох основних компонентів: операційної, інвестиційної та фінансової (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Місце операційної діяльності в управлінні підприємством [4]

Операційна діяльність, яка займає 90% всієї діяльності підприємства, включає в себе основні процеси та операції, пов'язані з виробництвом, збутом, обслуговуванням клієнтів, технічним обслуговуванням, та іншими основними аспектами діяльності компанії. Інвестиційна діяльність включає у себе різноманітні інвестиційні проекти та операції, спрямовані на збільшення активів або отримання додаткового доходу.

Фінансова діяльність пов'язана з управлінням фінансовими ресурсами підприємства, включаючи управління капіталом, кредитування, інвестування та операції з обліку та звітності [23, с. 56].

Операційна діяльність є головною складовою всієї господарської діяльності підприємства і становить його основну мету функціонування. Вона залучає найбільшу кількість персоналу та вимагає значних оборотних активів. Відмінною рисою операційної діяльності є те, що вона переважає над іншими видами діяльності, такими як інвестиційна чи фінансова, які, у свою чергу, мають підтримувати операційну діяльність. Основний акцент робиться на забезпеченні ефективного використання капіталу в операційному процесі, з метою підвищення продуктивності та збільшення прибутковості

підприємства. Господарські операції операційної діяльності характеризуються регулярністю, що виявляється у високій частоті проведення таких операцій порівняно з іншими видами діяльності [2, с. 21].

Ефективність використання ресурсів в операційному процесі визначається не лише стратегією його використання, але й загальною економічною стратегією підприємства. Розвиток підприємства на різних етапах його життєвого циклу прямо залежить від інтенсивності операційної діяльності. Тому, можливості ефективного використання ресурсів в операційному процесі визначають не лише стратегії капіталовкладень, але і загальні стратегічні цілі та завдання реалізації економічної політики підприємства.

Операційна діяльність підприємства охоплює різні види та сегменти товарного ринку, що визначаються особливостями використаної сировини і матеріалів, а також характером готової продукції. Умови формування кінцевого ефекту використання капіталу в операційній діяльності підприємства значною мірою залежать від стану кон'юнктури відповідних секторів і сегментів товарного ринку.

Однак одним з ключових чинників формування цього ефекту є вартість капіталу, що використовується в операційному процесі, яка суттєво впливає на стан кон'юнктури відповідних секторів і сегментів фінансового ринку. Використання капіталу в операційній діяльності підприємства повинно враховувати тенденції кон'юнктури обох цих ринків, які іноді мають протилежний характер [5, с. 77].

У процесі операційної діяльності велика кількість живої праці використовується, що відрізняється від інвестиційної та фінансової діяльності, де витрати на працю не є такими значними. Це створює можливості для використання капіталу і праці взаємозамінно у виробничих процесах підприємства. Взаємозамінність цих факторів виробництва визначає

різноманіття показників ефективності використання операційного капіталу, навіть за незмінного обсягу виробництва чи реалізації продукції. Таким чином, досягнення ефективного використання капіталу в операційній діяльності підприємства потребує врахування зв'язку цієї ефективності з загальною ефективністю операційної діяльності підприємства.

Операційна діяльність підприємства пов'язана із загальними та специфічними ризиками, які об'єднуються поняттям комерційний ризик. Тому, рівень операційного прибутку, що генерується використанням капіталу у різних альтернативних варіантах, має бути відповідно співвіднесений з рівнем комерційного ризику.

У фінансовій звітності операційну діяльність можна легко ідентифікувати за певною класифікацією. Багато компаній відображають операційні доходи окремо в звіті про прибутки та збитки. Операційний дохід обчислюється шляхом віднімання вартості продажів від витрат на дослідження та розробки, витрат на продаж та маркетинг, загальних та адміністративних витрат та амортизаційних витрат. Цей дохід не включає в себе процентні доходи чи витрати.

Операційна діяльність магазину одягу включає покупку матеріалів у постачальників, оплату праці для виробництва одягу, транспортування матеріалів та готової продукції, оплату праці працівників та менеджерів, оплату податків і орендну плату. Деякі інші операційні заходи можуть включати штрафні санкції або розрахунки за грошовими коштами з судових позовів та страхові виплати.

Розрахунок результату від операційної діяльності включає декілька етапів [26, с. 113].

На першому етапі визначається чистий дохід від реалізації продукції, шляхом коригування доходів від продажу на суму непрямих податків та інших вирахувань.

Другий етап полягає у коригуванні результату на собівартість реалізованої продукції, що дозволяє розрахувати валовий прибуток або збиток від реалізації продукції.

На третьому етапі валовий прибуток збільшується або зменшується на суму іншого операційного прибутку (збитку), отриманого від реалізації інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій), операційної оренди активів, операційних валютних різниць, а також від отримання штрафів, пені та інших сум.

Чистий прибуток підлягає розподілу відповідно до цілей і завдань, які встановлює саме підприємство. Механізм і пропорції розподілу прибутку значною мірою визначають інтереси усіх учасників виробничого процесу і впливають на його ефективність. Тому конкретні форми і методи розподілу прибутку залежать від різноманітних факторів, таких як форма власності, рівень технічного розвитку підприємства, стратегічні цілі оновлення продуктів, рівень рентабельності і фінансової стійкості, наявність кваліфікованого керівництва та інші [6, с. 34].

Узагальнення та розвиток наявних підходів до розуміння поняття "управління ефективністю" дозволило виокремити такі сутнісні характеристики:

- з позицій системного підходу, управління ефективністю є системою спеціальних принципів і методів, які спрямовані на постійне вдосконалення операційної діяльності підприємства.

- це процес покращення результатів операційної діяльності, що відбувається на постійній та систематичній основі.

- управління ефективністю є циклічним процесом, який включає стандартні функції управління: планування, організацію, координацію, регулювання та контроль параметрів і результатів операційної діяльності.

- це процес, що базується на постійному навчанні організації в сучасних умовах.

- управління ефективністю є інтегрованою в загальну систему менеджменту та узгодженою з її основними організаційними параметрами, що потребує залучення широкого кола персоналу та може будуватись на основі проектного підходу.

- це поліфункціональний процес, який охоплює різні функціональні напрями управління, зокрема, управління ресурсами та бізнес-процесами операційної діяльності.

- управління ефективністю реалізується за трьома рівнями управління: стратегічним, поточним і оперативним.

- це процес, який передбачає узгодження економічних інтересів різних зацікавлених сторін та формування та розвиток відносин з ними [15, с. 44].

Отже, управління ефективністю операційної діяльності можна розглядати як неперервний цикл, що охоплює різні етапи і рівні в організації. Він включає в себе аналіз поточного стану операцій, визначення ключових показників продуктивності та якості, розробку стратегій удосконалення, впровадження покращень, моніторинг результатів і зворотний зв'язок для коригування стратегій. Цей процес базується на застосуванні спеціальних методів, організаційному навчанні та розвитку відносин з усіма зацікавленими сторонами (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика елементів системи управління ефективністю операційної діяльності

Елементи системи	Характеристика елементів
1	2
Принципи управління	науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу
Мета управління	Покращення результативності операційної діяльності з метою підвищення цінності підприємства.

Продовження таблиці 1.1.

1	2
Задачі управління	<p>Покращення ефективності використання операційного персоналу;</p> <p>Підвищення ефективності використання операційних активів (оборотних і необоротних);</p> <p>Покращення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності;</p> <p>Оптимізація операційних витрат підприємства;</p> <p>Максимізація операційного прибутку при зазначеному рівні операційного ризику;</p> <p>Оптимізація відносин зі стейкхолдерами операційної діяльності;</p> <p>Максимізація потенціалу операційної діяльності підприємства;</p> <p>Підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позиції на ринку;</p> <p>Покращення якості продукції та послуг.</p>
Рівні управління	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічний; - поточний; - оперативний.
Об'єкти управління	рівень конкурентоспроможності підприємства, потенціал операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами операційної діяльності; якість продукції; ресурси, бізнес-процеси, результати операційної діяльності
Суб'єкти управління	<p>власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник планово-економічного відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу маркетингу (стратегічний рівень управління); економіст, фахівець з закупівельної діяльності, фахівець комерційного відділу, завідувач складом, завідувачі відділами та секціями</p>

Управління ефективністю операційної діяльності базується на кількох принципах:

1. Науковості, передбачає, що в управлінні повинні застосовуватися методи, які ґрунтуються на наукових дослідженнях та обґрунтуваннях. Це означає, що прийняття рішень та розробка стратегій мають базуватися на

об'єктивних даних, зібраних, проаналізованих та перевічених за допомогою наукових методів. Використання наукових підходів управління дозволяє зменшити ступінь неочевидності та підвищити об'єктивність прийнятих рішень. Крім того, цей принцип покликаний забезпечити постійний пошук оптимальних та ефективних методів управління, які відповідали б сучасним вимогам та умовам діяльності підприємства [13, с. 58].

2. Динамічності, передбачає, що управлінські рішення повинні адаптуватися до постійних змін у зовнішньому середовищі, в якому діє підприємство. Це означає, що менеджмент повинен бути готовий реагувати на нові тенденції, технологічні зміни, зміни у споживчих уподобаннях, законодавстві та інші фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

3. Системності, передбачає розуміння підприємства як системи, в якій кожен елемент взаємозв'язаний з іншими елементами, і враховує цілісність цієї системи при прийнятті рішень. Це означає, що ефективне управління передбачає розгляд підприємства як комплексної системи, де кожен внутрішній та зовнішній елемент взаємодіє один з одним.

4. Економічності, означає, що прийняття рішень повинно забезпечувати оптимальне співвідношення між витратами на їх впровадження та отриманими користями або ефектами.

Економічність управління полягає у тому, щоб ефективно використовувати ресурси підприємства (грошові, людські, матеріальні тощо) з метою досягнення максимального результату.

5. Синергії, що враховує можливість отримання додаткового ефекту від комбінації окремих напрямів операційної діяльності та її розвитку. Нарешті, принцип орієнтації на стадію життєвого циклу визначає можливість та необхідність диференціації цілей та методів управління відповідно до фаз життєвого циклу підприємства [15, с.59].

Управління операційноє діяльністю ставить собі на меті максимізацію його вартості. Оскільки ринкова вартість підприємства визначається майбутніми вільними грошовими потоками, значна частина яких генерується операційною діяльністю, то локальна мета управління ефективністю операційної діяльності полягає у підвищенні (максимізації) рівня операційного прибутку до відшкодування фінансових витрат та амортизації.

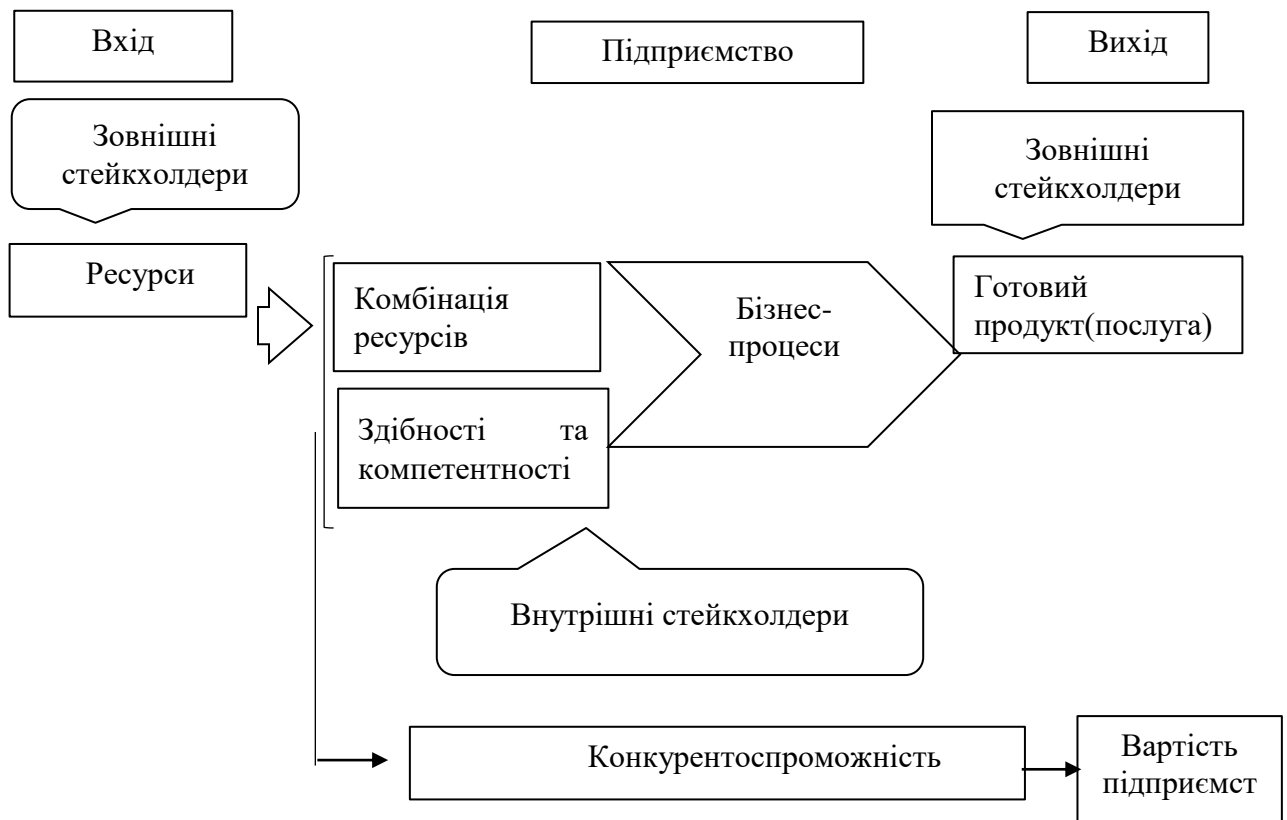


Рис. 1.2. Процес і фактори формування цінності підприємства [3, с.34]

Рисунок 1.2 наглядно демонструє ключові чинники, які формують цінність підприємства, включаючи його здатність до взаємодії з різними стейкхолдерами, формування унікальних комбінацій ресурсів, здібностей та компетенцій, які визначають його конкурентні переваги. Висока якість бізнес-моделі та бізнес-процесів підприємства визначає якість його готових продуктів та послуг, що впливає на його конкурентоспроможність і ринкову

вартість. Таким чином, об'єктами управління ефективністю операційної діяльності є потенціал операцій, конкурентоспроможність, якість продукції, ресурси, результати операційної діяльності та взаємини зі стейкхолдерами. Відповідно до цього визначені функціональні напрями управління ефективністю операційної діяльності підприємства [19, с. 28].

1.2. Складові операційної діяльності підприємства

Операційний менеджмент ґрунтується на ефективному управлінні операційними системами, які є важливими компонентами діяльності будь-якої організації. Операційна система функціонує як система, що використовує операційні ресурси для перетворення вхідних ресурсів у вихідні продукти або послуги.

Операційна система охоплює весь процес виробництва або надання послуг в організації і складається з трьох основних підсистем (рис. 1.3.):

- переробна;
- забезпечення;
- планування та контролю.

Переробна підсистема є основною складовою операційної системи, оскільки вона відповідає за основний процес перетворення вхідних ресурсів на вихідні результати. Цей процес відбувається з використанням встановленої технології, яка включає в себе не лише технічні аспекти, але й необхідні кваліфікаційні навички персоналу, спеціалізоване обладнання, інфраструктуру, інструменти та технічні знання.

Підсистема забезпечення відповідає за забезпечення безперебійної роботи переробної системи, хоча вона не безпосередньо займається виробництвом продукції. Ця підсистема включає в себе допоміжні та

обслуговуючі господарства, які забезпечують необхідні ресурси та умови для ефективної роботи переробної системи [11, с. 79].



Рис. 1.3. Операційна система та її підсистеми [11, с. 79]

Ця система забезпечення включає в себе три основні функціональні підсистеми:

Технічна підготовка виробництва: Ця підсистема відповідає за науково-експериментальні дослідження, конструкторські розробки і організаційно-технологічне проектування нових виробів. Вона забезпечує необхідну підготовку для впровадження нових технологій та продуктів у виробництво.

Технічне обслуговування виробництва: Ця підсистема включає в себе виготовлення інструменту та оснащення, проведення планових та запобіжних робіт, модернізацію обладнання, а також здійснення транспортних і складських операцій. Вона забезпечує ефективне функціонування обладнання та забезпечує його готовність до виробничих операцій [19, с. 90].

Ресурсне забезпечення: Ця підсистема відповідає за забезпечення виробничого процесу необхідним рівнем матеріалів, енергії, інформації та людських ресурсів. Вона включає в себе управління запасами, планування використання ресурсів та забезпечення відповідних ресурсів для виробничих потреб.

Підсистема ресурсного забезпечення відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності виробничого процесу. Її завдання включає не лише забезпечення необхідним рівнем матеріалів, енергії, інформації та людських ресурсів, але й оптимізацію цих ресурсів для максимізації продуктивності та зниження витрат.

Одним із ключових аспектів є управління запасами, що включає в себе планування, закупівлю, зберігання та контроль за рухом матеріальних ресурсів. Ефективне управління запасами дозволяє уникнути зайвих витрат на надмірні запаси та забезпечити необхідний рівень наявності матеріалів для безперебійного виробництва.

Крім того, підсистема ресурсного забезпечення відповідає за планування використання ресурсів, зокрема енергії та інших виробничих ресурсів, з урахуванням їхньої ефективності та оптимального використання. Це допомагає знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити стабільність виробничого процесу.

Підсистема планування і контролю отримує інформацію від переробної системи щодо її поточного стану. Ця інформація поступає з внутрішнього середовища, яке охоплює цілі, корпоративну політику, інформацію про персонал тощо, а також зовнішнього середовища, де враховуються фактори, такі як попит на ринку, вартість ресурсів, технологічні тенденції, законодавство та конкуренція.

Ця підсистема відповідає за обробку всієї цієї інформації і формулює рішення щодо оптимального функціонування переробної системи.

Підсистема планування та контролю визначає стратегічні напрями розвитку організації, планує діяльність на наступний період і відповідає за контроль за виконанням прийнятих рішень [19, с. 27].

Підсистема планування та контролю відіграє критичну роль у визначенні стратегічних цілей та напрямків розвитку організації. Її завдання включає розробку планів дій на майбутнє, встановлення чітких метрик успіху, а також визначення ефективних стратегій досягнення цих цілей. Крім того, підсистема відповідає за нагляд і контроль за виконанням планів, аналіз результатів і вжиття заходів для коригування стратегій в разі необхідності. Це дозволяє організації вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечуючи її стабільний та успішний розвиток.

Розуміння ієрархії операційної системи на виробничому підприємстві. Окремі компоненти цієї системи, такі як виробничі дільниці, цехи, фактично виступають як самостійні системи. Кожна з них може складатися з менших підсистем, таких як бригади, ланки або окремі робочі місця. Отже, підсистема - це група взаємопов'язаних елементів, які виконують певну функцію в межах системи. Приналежність підсистеми до певного рівня ієрархії системи визначається набором певних характеристик. Ці характеристики визначають рівень ієрархії кожної окремої підсистеми як компонента більшої системи. Усі рівні ієрархії можуть бути поділені на функціональні підсистеми та кібернетичні системи з об'єктами та суб'єктами управління.

Система характеризується не лише внутрішніми взаємозв'язками між її складовими частинами, що відображає організованість системи, але й тісним і нерозривним зв'язком з зовнішнім середовищем. Ця взаємодія визначається впливом зовнішніх факторів на систему та її взаємовплив на зовнішнє середовище. Система існує в стані постійної взаємодії та обміну інформацією, енергією та ресурсами з оточуючим середовищем [12, с. 39].

Кожна система на певному рівні ієрархії може бути розглянута як частина більшої системи на вищому рівні, а також як самостійна система, що включає елементи менших систем на нижчому рівні. Ця багаторівневність є важливою характеристикою складних систем, оскільки кожен рівень виконує свої функції (рис. 1.4.).

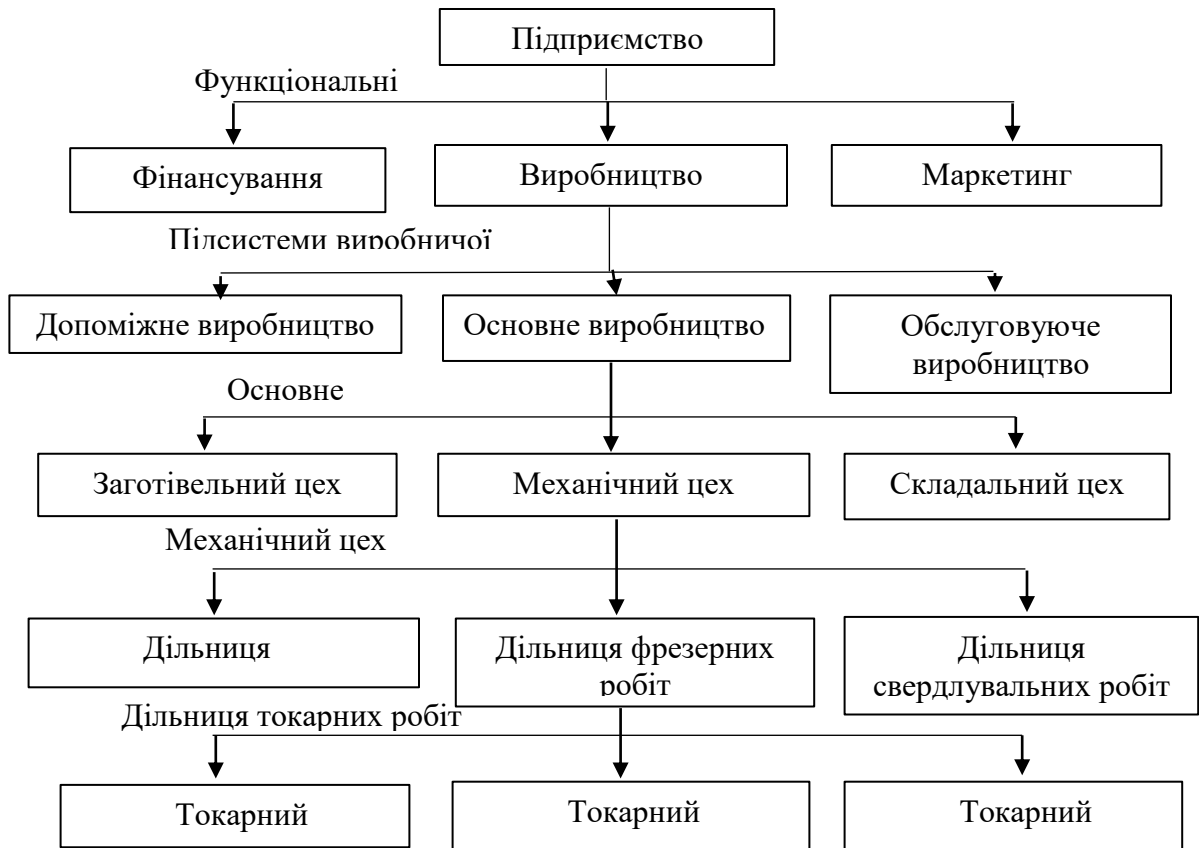


Рис. 1.4. Ієрархія виробничої системи підприємства [4, с.18]

Складність функціонування та розвитку системного об'єкта проявляється не лише у великій кількості його елементів (підсистем), але й у необхідності вирішення певних суперечностей на різних етапах формування та розвитку системи. Це вимагає усунення конфліктів і протиріч на окремих етапах та на різних рівнях функціональної та структурної організації системи.

В основу виробничої системи лежать два ключові поняття: виріб і виробництво. Ці поняття займають різне положення в системі: виріб є

результатом у вигляді продукту або послуги, тоді як виробництво представляє собою діяльність, спрямовану на створення цього продукту (процес) [21, с. 45].

При аналізі виробничих систем важливо враховувати ще один важливий аспект, який суттєво впливає на їх структуру та роботу: зовнішнє середовище, де використовується або споживається продукція.

Основною складовою виробничої системи є сам продукт, його процес створення і пізніше практичне використання споживачем. Розглядаючи виробництво як складну динамічну систему з відкритою структурою, важливо чітко визначити об'єкт підприємницької діяльності. Це визначення допомагає обмежити межі системи, визначити її структуру, функції та основні дії. Взаємодія між складовими системи породжує її цілісність, а взаємодія з іншими системами визначає її функціонування у різних ситуаціях. Результативність функціонування системи виявляється через виконання корисної праці та досягнення певних результатів. Усі ці аспекти відображають сутність виробничої системи та її важливі складові.

Сучасні керівники виробничих систем незалежно від їх форми господарювання все більше звертають увагу на швидкі та непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі. Ці зміни, такі як законодавчі новації, стають джерелом проблем для управління виробництвом. Тому керівництво будь-якої структури нині змушене активно реагувати на зміни у законодавстві та їх вплив на внутрішні процеси та діяльність виробництва.

Навіть якщо зміни не були такими радикальними, керівникам все одно довелося б приділяти увагу зовнішньому середовищу. Це через те, що виробництво, як відкрита система, надзвичайно залежить від цього середовища для постачання матеріальних ресурсів, енергії, робочої сили, а також для збуту продукції [23, с.99].

Чітке визначення меж виробничної системи дозволяє чітко виділити її складові елементи та взаємозв'язки між ними, а також встановити взаємодію з зовнішнім середовищем.

Підрозділ постачання забезпечує придбання затратних ресурсів за встановленими цінами. У різних організаціях функції цього підрозділу можуть відрізнятися, включаючи закупівлю ресурсів, взаємовідносини з постачальниками, отримання товарів та контроль їх якості.

Після надходження ресурсів на склад, особи, що відповідають за їх подальше перетворення на товари чи послуги, зазвичай зосереджують свою увагу на кількості використаних ресурсів, а не на їх вартості. У процесі перероблення ресурси змінюють свою форму і перетворюються на готові товари чи послуги. Ці готові продукти відрізняються від початкових ресурсів за рахунок доданої вартості у процесі переробки [3, с.89].

Після переробки ресурсів і отримання готової продукції служби маркетингу і збуту встановлюють ціни на кожен вид продукції з метою відшкодування витрат та отримання прибутку. Ціни встановлюються таким чином, щоб відповідати оцінці вартості, яку здійснюють покупці, і відображати додану вартість, яка накопичилася у процесі переробки ресурсів.

1.3. Етапи розвитку операційної діяльності

Операційний менеджмент відомий ще з моменту початку виробництва товарів та послуг людством. Огляди його історії розвитку представлені у багатьох навчальних посібниках, включаючи це видання. Вони всі вказують на те, що сучасний операційний менеджмент сформувався в 20-х роках ХХ століття на основі концепції наукового управління. Фредерік У. Тейлор визначив основні принципи цієї концепції:

Функція керівного персоналу полягає у розробці цих законів та їхньому використанні в виробничому процесі [25, с. 67].

Основні періоди розвитку операційного менеджменту наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Періоди розвитку операційного менеджменту [10, с.89]

Період	Вміст етапу
1	2
20-ті рр. XX ст.	Науковий менеджмент, розроблений Фредеріком У. Тейлором, є однією з основних концепцій у сфері управління, яка вплинула на розвиток сучасного менеджменту. Основна ідея полягала у впровадженні наукових методів для оптимізації робочих процесів і підвищення продуктивності праці.
20-30-ті рр. XX ст.	Розробка класичного інструментарію операційного менеджменту.
30-40-ті р. XX ст.	Розвиток математичного інструментарію управління діяльністю організації. Експеримент Хоторну Е. Мейо.
50-60-ті рр. XX ст.	Розвиток управління виробництвом як самостійної дисципліни.
Початок 70-ті рр. XX ст.	Розвиток систем управління типу МРП (Матеріалознавче планування виробництва).
70-80-ті р. XX ст.	Розвиток систем управління типу ТВС (Товарно-виробничі системи) та розробка моделі виробничої стратегії 5Р.
80-90-ті рр. XX ст.	Розвиток інтегрального управління. Розвиток оперативного управління. Розвиток системи управління загальною якістю (TQM).
90-ті рр. XX ст.	Розвиток процесного підходу до управління. Розвиток реінжинірингу бізнес-процесів.
Кінець 90-тих рр. XX ст.	Розвиток електронного бізнесу. Розвиток управління ланцюгами постачання.

Фрэнк і Ліліан Гілбрет та Генрі Гант внесли значний вклад у розвиток оперативного управління на початковому етапі. Зусилля цих вчених призвели до того, що оперативне управління стало першим серйозним напрямком управління.

До 1940-х років основна увага в оперативному управлінні була приділена питанням використання математичних інструментів при управлінні діяльністю організацій. Винятком був експеримент Елтона Мейо, в рамках якого вивчалася вплив певних змін у зовнішньому середовищі на продуктивність праці робітників на заводі Західної Електричної Компанії (Завод Хоторн, Іллінойс). Його результати справили значний вплив на організацію та мотивацію праці і, в кінцевому підсумку, призвели до того, що багато підприємств створили власні відділи управління персоналом та ввели посади соціологів [17, с. 170].

У кінці 1950-х - на початку 1960-х років оперативне управління починає самостійний розвиток як наука про управління. Тоді більш поширеним було назва "Управління виробництвом" або "Виробничий менеджмент". Вчені звернули увагу на загальність проблем, які доводиться вирішувати в будь-яких виробничих системах. Це призвело до того, що виробничі операції почали розглядатися як складові організаційної системи в цілому. Найбільш значимим досягненням 1970-х років було масове використання комп'ютерної техніки при вирішенні питань, пов'язаних з операціями, та з'явлення стандарту MRP. В кінці 1970-х – на початку 1980-х років була запропонована модель виробничої стратегії (так звані 5P оперативного управління). Це дозволило керівництву використовувати виробничі потужності своїх підприємств як стратегічний інструмент розвитку конкурентних переваг [18, с. 119].

Приблизно у той же час філософія менеджменту та методи виробництва пережили прорив, що став можливим завдяки розвитку концепції "точно

вчасно" (JT). Створення системи управління загальною якістю (TQM), що відбулося внаслідок цього, принесло значні результати як в оперативному менеджменті, так і в практиці управління в цілому. Цей підхід широко застосовувався багатьма компаніями уже в 1980-х роках, але найбільший розмах набув у 1990-х роках. З початку 1980-х років провідне місце почало займати інтегральне управління. Зростаючу популярність набуває думка про те, що існуюча диференціація видів управління потребує підготовки фахівців нового рівня — інтегральних менеджерів, які відповідають за забезпечення узгодженості реалізації окремих напрямків управління. Саме в рамках інтегрованого менеджменту стало формуватися процесно-орієнтоване управління, яке своїм існуванням зобов'язане оперативному менеджменту, що, у свою чергу, розвинувся з управління виробництвом (виробничого менеджменту).

Складна економічна ситуація у багатьох країнах у 1990-ті роки змусила фахівців звернути увагу на нововведення, спрямовані на вдосконалення процесів управління виробництвом, що призвело до реінжинірингу бізнес-процесів, заснованого на революційних, а не еволюційних (як в TQM) змінах. Його характерна особливість полягає в тому, що всі бізнес-процеси організації розглядаються та аналізуються у принципіально новому світлі: ненадто продуктивні операції відхиляються від та орієнтуються на автоматизацію залишених бізнес-процесів [15, с. 106].

Для уявлення про зміст оперативного управління слід скористатися моделлю 5P (5Ps оперативного управління). Згідно з цією моделлю, оперативне управління включає в себе наступне:

Різноманітні організації, що виробляють продукцію або надають послуги (Заводи).

Проектування бізнес-процесів (Процеси).

Продукти та послуги (Частини).

Підбір персоналу для виконання окремих операцій та бізнес-процесів (Люди).

Виконання функцій управління, зокрема планування, організацію, аналіз, контроль та регулювання (Планування та системи контролю) (див. рис. 1.1).

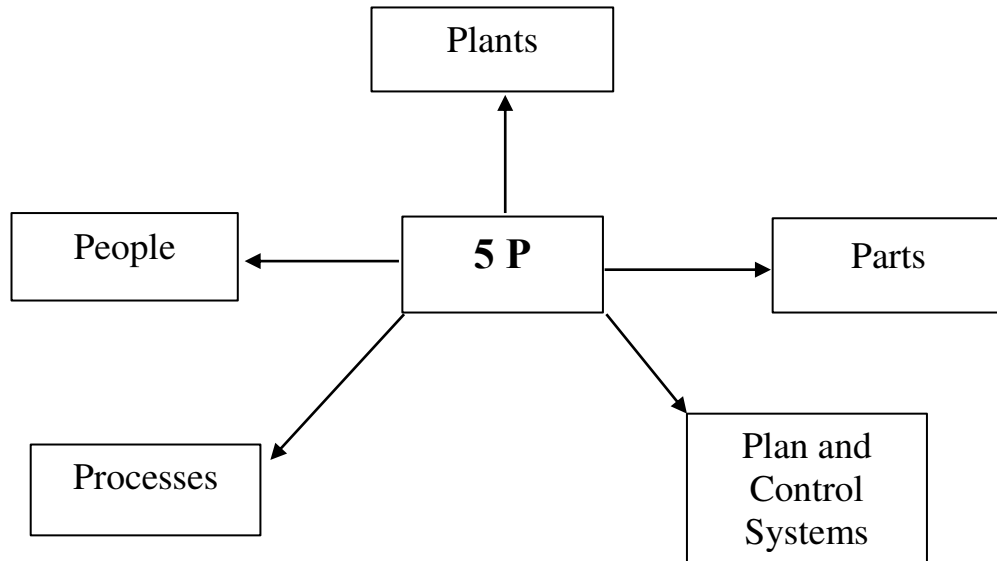


Рис. 1.5. Модель 5P операційного менеджменту [20, с. 128]

Розкриваючи модель 5P, можна привести приклади типових обов'язків менеджера по операціям. Їх коло досить широке та дуже різноманітне. До них відносяться:

- розрахунок та розміщення виробничих потужностей;
- проектування товарів та послуг;
- прийняття рішень щодо аутсорсингу окремих бізнес-процесів;
- організація виробництва або надання послуг;
- розробка графіків поставок сировини та матеріалів та виробництва продукції;
- визначення рівня централізації виробничої або операційної діяльності;
- розгляд можливості використання понаднормового часу та інше.

У традиційних вітчизняних організаціях ці обов'язки виконують інженери-економісти, диспетчери, планувальники, технологи та організатори виробництва, лінійні керівники відділів, груп, бригади [25, с. 173].

Операційний менеджмент становиться ключовою складовою усіх рівнів управління організаціями. Централізація керівництва діяльністю через дирекції або відділи з операціями дозволяє уникнути дублювання функцій між підрозділами в цій області і підвищує надійність управління. Багатогранні обов'язки менеджерів з операцій можна розділити на три основні групи:

1. Розробка операційної стратегії організації;
2. Впровадження операційної системи організації;
3. Управління діючою операційною системою організації.

Склад цих груп свідчить про те, що робота менеджерів по операціям охоплює широкий спектр стратегічних, тактичних і оперативних завдань. Виконання їх вимагає наявності оперативних менеджерів на всіх рівнях ієрархії управління.

Висновки за розділом 1:

Операційна діяльність є основою господарської діяльності підприємства, охоплюючи виробництво, збут, обслуговування клієнтів та технічне обслуговування. Вона спрямована на ефективне використання капіталу для підвищення продуктивності та прибутковості. Операційний менеджмент включає три підсистеми: переробну, забезпечення та планування і контролю, які забезпечують безперебійну роботу виробництва та ефективне використання ресурсів.

Френк і Ліліан Гілбрет та Генрі Гант зробили значний внесок у розвиток оперативного управління. У 1950-60-х роках ця галузь стала самостійною наукою, а у 1970-х роках було впроваджено комп'ютерну техніку та стандарт MRP. У 1980-х роках важливими досягненнями стали

модель виробничої стратегії (5P), концепція "точно вчасно" (ЛТ) та система управління загальною якістю (TQM).

У 1990-х роках реінжиніринг бізнес-процесів привів до радикальних змін у підходах до управління, акцентуючи на автоматизації. Модель 5P (заводи, процеси, продукти, персонал, планування та контроль) надає чітке уявлення про зміст оперативного управління, а менеджери по операціях відповідають за ефективне управління виробничими процесами та досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “МЕТАЛІСТ”

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово - економічного стану ТОВ “Металіст”

Дослідження стану операційної діяльності на виробничому підприємстві було здійснено на матеріалах підприємства ТОВ “Металіст”, яке займається виробництвом господарського оцинкованого посуду та супутніх товарів побутового призначення.

Це виробництво господарського оцинкованого посуду та супутніх товарів побутового призначення включає в себе ряд ключових аспектів та етапів:

Виробництво оцинкованого посуду: Цей процес включає в себе виготовлення посуду з металевих листів, які покриваються цинком для запобігання корозії. Цей процес може включати такі етапи, як вибір сировини, розкрій металу, формування виробів, оцинкування, обробка поверхні та якість контролю.

Виготовлення супутніх товарів: Поміж такими товарами можуть бути кухонні аксесуари, приладдя для господарства, посуд для зберігання, а також інші предмети побутового використання. Цей процес може включати в себе проектування, розробку та виробництво додаткових товарів, які доповнюють основний асортимент посуду.

Якість контроль: Як у будь-якій галузі виробництва, важливим аспектом є контроль якості. Це включає в себе перевірку сировини, контроль якості виробничих процесів та випуску готової продукції.

Маркетинг і збут: Для успішного функціонування підприємства важливим є також розвиток маркетингових стратегій, залучення клієнтів та реалізація готової продукції через різні канали збуту.

Дослідження і розвиток: Важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності є постійне вдосконалення технологій виробництва, розробка нових продуктів та впровадження інновацій.

ТОВ "Металліст" є ключовим учасником в Українському державному концерні місцевої промисловості "Укрміспром". Розташований на площі 3,6 гектара, цей виробничий комплекс складається з ряду основних та допоміжних цехів, які спеціалізуються на виробництві оцинкованого посуду та супутніх товарів побутового призначення.

Основні технологічні процеси на заводі включають штампування, збирання корпусів та клепку. Завдяки цим процесам завод може переробляти до 350 тонн оцинкованої сталі на місяць.

Для забезпечення ефективності виробництва та вдосконалення якості продукції колектив заводу постійно працює над підвищенням технічного рівня та зниженням матеріаломісткості. Важливою частиною їхньої роботи є інноваційність та дослідження нових методів виробництва.

До переваг підприємства також належить залізнична гілка, що дозволяє ефективно вивозити готову продукцію та постачати сировину для виробництва.

Товариство з обмеженою відповідальністю "МЕТАЛЛІСТ" створене у відповідності з Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законами України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими нормативними актами, що регламентують діяльність юридичних осіб та цим

Статутом шляхом об'єднання майна та підприємницької діяльності Учасників Товариства.

Товариство є юридичною особою, створеною у формі товариства з обмеженою відповідальністю згідно з чинним законодавством України. Товариство у своїй діяльності має повну економічну самостійність щодо визначення своєї організаційної структури, процедури прийняття рішень, маркетингової та цінової політики, системи оплати праці, системи розподілу чистого прибутку та всіх інших аспектів своєї господарської діяльності та внутрішнього розпорядку.

Місцезнаходження Товариства визначається згідно відомостей, які містяться про Товариство у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Кількість учасників Товариства не обмежується.

Учасники Товариства мають права та обов'язки визначені чинним законодавством України.

Види економічної діяльності:

- виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. (основний)
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- установлення та монтаж машин і устаткування.

Головним цехом в якому відбувається основна операційна діяльність, є цех металовиробів.

В цьому цеху мають місце такі процеси:

Підготовка сировини на ТОВ“Металліст”:

- приймання сировини: сировина, яка представляє собою сталеві листи або рулони, надходить на завод. Це здійснюється шляхом транспортування вантажів, зазвичай за допомогою вантажних автомобілів або залізничного транспорту.

- вимірювання: при прийманні сировини здійснюється вимірювання її параметрів, таких як розміри, товщина та вага. Це необхідно для подальшого планування виробничого процесу та належної оцінки наявних ресурсів.

- перевірка якості: сировинний матеріал піддається контролю якості, щоб впевнитися, що він відповідає стандартам та вимогам якості. Це може включати візуальний огляд, вимірювання товщини покриття та проведення інших тестів, щоб переконатися у відповідності до специфікацій. Цим зазвичай займається контролер якості в цеху.

- підготовка до подальшої обробки: після приймання та перевірки якості сировини, вона готується до подальшої обробки. Це може включати очищення від бруду або забруднень, підготовку поверхні для нанесення захисного покриття та інші попередні операції, необхідні для виробничого процесу.

Оцинкування:

Оцинкування - ключовий етап виробничого процесу цеху металовиробів, оскільки його основна мета - захист металевих поверхонь від корозії шляхом нанесення цинкового покриття. Процес оцинкування на ТОВ "Металліст" відбувається двома основними способами:

- занурення в розплавлений цинк: У цьому методі металеві вироби піддаються покриттю шляхом занурення в розплавлений цинк. Вироби попередньо підготовляються, а потім опускаються у вану з розплавленим цинком, де відбувається процес оцинкування. Після цього вони виймаються, де цинк затвердіває, утворюючи захисне покриття.

- гаряче цинкування: У цьому методі металеві вироби проходять крізь спеціальну ванну з розплавленим цинком під високим тиском і температурою. Цей процес дозволяє отримати рівномірне і стійке покриття цинком на всій поверхні виробів.

Обидва методи оцинкування використовуються для створення стійкого захисного покриття на металевих виробах, яке захищає їх від впливу агресивних середовищ та корозії, що підвищує тривалість їх служби та забезпечує високу якість продукції.

Виробництво:

Після оцинкування метал використовується для виготовлення різноманітних виробів, що включають металеві листи, труби, дроти та інші. Процес виробництва може включати такі етапи, як різання, формування, згинання та зварювання металевих деталей. Наприклад:

- різання: Металеві листи або інші вироби обрізаються на необхідні розміри за допомогою спеціального обладнання для отримання потрібних форм та розмірів.

- формування: Цей етап включає процеси створення потрібної форми виробу шляхом пресування або гнуття металу. Він використовується для виготовлення таких виробів, як кутики, плити або корпуси.

- згинання: Згинання використовується для створення кривизни або кутових з'єднань в металевих деталях, наприклад, для виготовлення металевих труб або рамок.

- зварювання: Цей процес використовується для об'єднання окремих металевих деталей в єдину конструкцію шляхом нагрівання та розплавлення металу, який потім застигає, утворюючи міцне з'єднання.

Контроль якості: Критичним етапом у виробництві є контроль якості, де проводиться перевірка виготовлених виробів на відповідність стандартам якості та безпеки.

Упаковка та відвантаження: є завершальними етапами виробництва, що здійснюються після виготовлення та обробки металевих виробів. Ці етапи можуть включати:

- упаковка: Робота з упаковкою включає в себе вибір та підготовку відповідної упаковки для різноманітних видів виробів.
- відвантаження: Після упаковки готові вироби відправляються до складу або безпосередньо до клієнтів.

Таким чином, упаковка та відвантаження важливі для забезпечення безпечності та ефективності транспортування та доставки металевих виробів до кінцевих споживачів або складських приміщень. Таким чином, цех металовиробів, що спеціалізується на виготовленні оцинкованих виробів, здійснює весь цей комплекс процесів, починаючи від підготовки сировини до готових виробів.

Виконуючи всі перераховані вище види діяльності, досягає поставлених цілей.

Фінансові результати діяльності ТОВ “Металліст” за 2021-2023 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Фінансові результати діяльності ТОВ “Металліст” за 2021-2023 р.

	Роки			Відхилення Абсолютне/темп приросту			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 /2022	2022 /2023	2021/ 2022	2022 /2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	13337,8	7287,8	14391,9	6050	7104,1	54,63%	197,41%
Собівартість реалізованої продукції	9535,3	3424,5	8765,7	6110,8	5341,2	35,90%	255,9%
Валовий прибуток	3802,5	3863,3	5626,2	60,8	1762,9	1,59%	45,63%
збиток	-	-	-	-	-	-	-

Фінансовий результат від операційної діяльності							
---	--	--	--	--	--	--	--

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
прибуток	3802,5	3863,3	5626,2	60,8	91,1	1,59%	45,63%
збиток	-	-	-				
Інші доходи	7806,2	4035,1	4957	3771,1	2629,1	51,69%	22,84%
Інші витрати	11599,4	7889,7	10519,8	3710,9		68,01%	33,32%
Фінансовий результат до оподаткування							
прибуток	9,3	8,7	63,4	-0,6	54,7	93,5%	728,7%
збиток	-	-	-				
Витрати з податку на прибуток	1,7	1,6	11,4	0,1	9,8	94,1%	712,5%
Чистий фінансовий результат	7,6	7,1	52	-0,5	44,9	93,4%	732,3%

[Власні розробки на основі джерела 13]

Звітна таблиця містить фінансові показники компанії за три роки: 2021, 2022 і 2023 роки.

Чистий дохід від реалізації продукції. Зазначається обсяг грошей, отриманих від продажу продукції. Він зросло в 2023 році порівняно з попередніми роками.

Собівартість реалізованої продукції - Відображає собівартість продукції, тобто витрати на виробництво. Вона також зросла в 2023 році.

Валовий прибуток - це різниця між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції. Збільшився в 2023 році, що є позитивним сигналом.

Фінансовий результат від операційної діяльності відображає прибуток або збиток від операційної діяльності після відрахування собівартості виробництва. Збільшився в 2023 році.

Інші доходи та витрати включають інші доходи та витрати, не пов'язані з основною діяльністю підприємства. Спостерігається зростання інших доходів у 2023 році.

Фінансовий результат до оподаткування це різниця між сумою фінансового результату від операційної діяльності та іншими доходами та витратами. Також збільшився в 2023 році.

Витрати з податку на прибуток вказує на суму податку, який підприємство має сплатити. Вони також зросли в 2023 році.

Чистий фінансовий результат це різниця між фінансовим результатом до оподаткування та витратами з податку на прибуток. Також зросли в 2023 році.

Загальний аналіз фінансової таблиці за три роки дозволяє зробити кілька висновків:

Чистий дохід від реалізації продукції зросло з 13337,8 в 2021 році до 14391,9 в 2023 році. Це свідчить про збільшення обсягу продажів підприємства протягом цього періоду.

Валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності також зросли протягом цього періоду, що свідчить про покращення прибутковості підприємства.

Інші витрати та витрати з податку на прибуток зросли в 2023 році порівняно з 2021 та 2022 роками. Це може бути зумовлено збільшенням обсягу виробництва або збільшенням витрат на оподаткування.

Незважаючи на зростання витрат, чистий фінансовий результат також зрос в 2023 році.

Отже, загальний аналіз фінансової таблиці за три роки підтверджує позитивну тенденцію у фінансовій діяльності підприємства протягом розглянутого періоду. За цей час спостерігалось зростання чистого доходу від

реалізації продукції, валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності.

Таблиця 2.2.

Розрахунок показників рентабельності підприємства

Показник	Роки			Відхилення Абсолютне/темп приросту			
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Рентабельність продажу	0,56	0,97	0,36	0.41	-0.61	73.21%	-62.89%
Рентабельність виробництва	39,8	11,8	64,18	-28	52.38	-70.35%	444.24%
Рентабельність активів	0,24	0,28	2,65	0.04	2.37	16.67%	846.43%
Рентабельність основних засобів	2,33	2,97	29,9	0.64	26.93	27.47%	906.41%
Рентабельність капіталу	2,71	2,53	18,59	-0.18	16.06	-6.64%	633.20%

[Власні розробки на основі джерела 13]

Аналізуючи дану таблицю, можна зробити наступні висновки:

Відбулося значне зниження рентабельності від 2022 до 2023 року, що становить 73.21%.

Після падіння у 2022 році відбулося значне зростання рентабельності у 2023 році на 444.24%. Це може свідчити про оптимізацію виробничих процесів та підвищення ефективності.

Рентабельність активів також відбула значне зростання з 2022 на 2023 рік, складаючи 846.43%. Це може вказувати на більш ефективне використання активів компанією.

Значний зріст рентабельності основних засобів на 906.41% з 2022 на 2023 рік свідчить про значне покращення у використанні цих активів. Це може бути результатом ефективної модернізації обладнання, оптимізації

виробничих процесів або підвищення загальної ефективності управління цими ресурсами. Зростання рентабельності основних засобів вказує на те, що компанія успішно використовує свої капітальні активи для генерації прибутку

Хоча рентабельність капіталу зменшилася на 6.64% з 2022 на 2023 рік, вона залишається високою, що може свідчити про ефективне використання капіталу компанією.

Аналіз основних засобів підприємства може вказати на його фінансове становище, стратегічні плани та ефективність управління активами (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Інформація про основні засоби

Найменування основних засобів	Власні осн. засоби 2021		Власні осн. засоби 2022		Власні основні засоби 2023	
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
1.Вир. призначення(тис. грн)	50000	40000	40000	49700	49700	35000
Будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
Машини та обладнання(тис. грн)	80000	70000	70000	49600	49600	32000
Транспортні засоби(тис. грн)	123400	80000	80000	49500	49500	34000
Інші(тис. грн)	120000	68500	68500	50000	50000	46900
2.Невир.призначення	0	10000	10000	0	0	0
Будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
Машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
Транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
Інші	0	10000	10000	0	0	0
Усього	373400	278500	278500	198800	198800	147900

[Власні розробки на основі джерела 13]

За результатами аналізу таблиці видно наступне:

Загальна вартість власних основних засобів зменшилася з 373,400 тис. грн у 2021 році до 198,800 тис. грн у 2023 році.

Зміни в різних категоріях основних засобів:

Виробничі призначення - вартість залишилася майже на тому ж рівні від початку до кінця періоду.

Будівлі та споруди - не має змін протягом всього періоду.

Машини та обладнання - вартість зменшилася з 80,000 тис. грн у 2021 році до 32,000 тис. грн у 2023 році.

Транспортні засоби - вартість зменшилася з 123,400 тис. грн у 2021 році до 34,000 тис. грн у 2023 році.

Інші: Значно зменшилася вартість з 120,000 тис. грн у 2021 році до 46,900 тис. грн у 2023 році.

Загальною тенденцією є зменшення загальної вартості власних основних засобів, що може вказувати на різні фінансові чи стратегічні зміни в підприємстві. Зменшення вартості у категоріях машин та обладнання, транспортних засобів та інших активів може свідчити про стратегічні зміни в інвестиційних планах або процесах амортизації.

2.2. Фінансово-економічний стан підприємства як основа ефективного управління операційною діяльністю ТОВ“Металліст”

Фінансово-економічний аналіз є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством, особливо тим, що займається виробництвом металевих виробів, таким як ТОВ "Металіст". Цей аналіз передбачає систематичне дослідження та оцінку фінансових та економічних показників компанії з метою виявлення її поточного стану, тенденцій розвитку та можливостей для удосконалення.

Наступні кроки в аналізі будуть надані у подальших розділах таблиці, де будуть розглянуті конкретні фінансові показники та їх динаміка за аналізований період.

Аналіз основних фондів та оборотних активів підприємства.

Таблиця 2.4.

Динаміка змін майна ТОВ "Металіст" у 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення Абсолютне/темп приросту			
	2021	2022	2023	2022 /2021	2023 /2022	2022 /2021	2023 /2022
Основні засоби	373,4	278,5	198,8	-94.9	-94,9	-25.39%	-28.63%
Первісна вартість	585,5	550,5	505,5	-35	-35	-5.97%	-8.18%
Знос	212,1	272	351,7	59.9	139,6	27.91%	29.25%
Інші необоротні активи	57,0	57	57	0	0	0%	0%
Запаси	1508,2	1238,9	1068	-269.3	-269,3	-17.84%	-13.71%
Поточна дебіторська заборгованість	215,3	505,8	408,1	290.5	192,8	135.55%	-19.30%
Гроші та їх еквіваленти	5,5	5,2	66,6	-0.3	61,1	5.45%	1173.08%
Інші оборотні активи	1170,5	904	283,3	-266.5	-817,2	22.83%	-68.66%

[Власні розробки на основі джерела 13]

Аналізуючи динаміку змін майна ТОВ "Металіст" у період з 2021 по 2023 роки, можна зробити наступні висновки:

Значення основних засобів зменшилося на 25.39% відносно 2021 року і на 28.63% відносно 2022 року, що свідчить про значну редуцію цього активу протягом періоду.

Первісна вартість також скоротилася на 5.97% відносно 2021 року і на 8.18% відносно 2022 року, що підтверджує загальний тренд зменшення.

Знос зрос на 27.91% відносно 2021 року і на 29.25% відносно 2022 року. Це може свідчити про збільшення використання основних засобів протягом років.

Запаси зменшилися на 17.84% відносно 2021 року і на 13.71% відносно 2022 року, що може свідчити про зменшення запасів компанії.

Поточна дебіторська заборгованість збільшилася на 135.55% відносно 2021 року, але зменшився на 19.30% відносно 2022 року.

Узагальнюючи, можна зазначити, що компанія демонструє тенденцію до зменшення обсягів основних активів та запасів, що може свідчити про оптимізацію їхнього використання. Одночасно спостерігається зростання грошових ресурсів, що може вказувати на збільшення ліквідності підприємства. Також важливо відзначити, що збільшення зносу основних засобів свідчить про інтенсивніше їхнє використання, що може бути результатом підвищення виробничої активності або модернізації обладнання.

Джерела майна зображені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Джерела формування майна ТОВ "Металліст" 2019-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютне		темп приросту%	
				2022 /2021	2023 /2022	2022 /2021	2023 /2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Капітал	279,6	279,6	279,6	0	0	0%	0%
Нерозподілений прибуток	9,1	16,7	23,8	7,6	7,1	83.52%	42.52%
Неоплачений капітал	-	-	-	0	0	0%	0%
Короткострокові кредити банків	-	13,8	177,2	13,8	163,4	-	1189.86%

Продовження таблиці 2.5.

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2886,6	2462,9	1439,2	423,7	1023,7	-14.65%	-41.58%
розрахунками з бюджетом	23,9	52,8	13,5	28,9	39,3	120.92%	-74.43%
розрахунками зі страхування	28,9	25,7	20,1	3,2	5,6	-11.07%	-21.70%
розрахунками з оплати праці	101,8	92,9	63,1	8,9	29,8	-8.73%	-32.15%
Інші поточні зобов'язання	-	45	65,3	45	20,3	-	45.11%

[Власні розробки на основі джерела 13]

Не відбулося жодних змін у капіталі протягом періоду. Темп приросту становить 0%, оскільки значення залишаються сталими протягом всього періоду.

Відбулося значне зростання нерозподіленого прибутку від 2021 до 2022 року, але темп приросту зменшився у 2023 році. Темп приросту за період з 2021 по 2022 рік становить 83.52%, а з 2022 по 2023 рік - 42.52%.

Відбулось значне збільшення короткострокових кредитів банків з 2022 по 2023 рік, з темпом приросту 1189.86%, що вказує на значний зріст заборгованості за цим показником.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги: Цей показник показує зменшення кредиторської заборгованості з 2021 по 2022 рік, але темп приросту від'ємний від 2022 по 2023 рік, що свідчить про подальше зменшення цього показника.

Розрахунками з бюджетом, страхування та оплати праці відзначаються зростанням з 2021 по 2022 рік, але темпи приросту від'ємні від 2022 по 2023 рік, що вказує на зменшення цих показників у 2023 році.

Інші поточні зобов'язання показує зростання з 2022 по 2023 рік, але без відомого темпу приросту через відсутність вихідних даних за 2021 рік.

Таблиця 2.6.

Показники ліквідності підприємства

Показник	Роки			Відхилення Абсолютне/темп приросту			
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	7.00	2.45	2.62	4.55	0.17	-65.71%	6.94%
Коефіцієнт швидкого ліквідного капіталу	0.53	0.65	1.40	0.12	0.75	22.64%	115.38%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.03	0.01	0.16.	0.02	0.15	-66.67%	1500%

[Власні розробки на основі джерела 13]

Аналіз таблиці показує динаміку та тенденції змін кількох фінансових показників протягом трьох років (з 2021 по 2023). Давайте розглянемо кожен показник окремо:

Коефіцієнт поточної ліквідності різко знизився з 7.00 в 2021 році до 2.45 в 2022 році, але потім трохи зрос до 2.62 в 2023 році.

Абсолютне відхилення показника з 2021 до 2022 року становить 4.55, а з 2022 до 2023 року - 0.17.

Темп приросту у відсотках показує, що з 2021 по 2022 рік коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 65.71%, а з 2022 по 2023 рік зрос на 6.94%.

Коефіцієнт швидкого ліквідного капіталу також показує значні зміни з року в рік: з 0.53 в 2021 році до 0.65 в 2022 році, а потім до 1.40 в 2023 році.

Абсолютне відхилення показника з 2021 до 2022 року становить 0.12, а з 2022 до 2023 року - 0.75.

Темп приросту у відсотках показує, що з 2021 по 2022 рік коефіцієнт швидкого ліквідного капіталу збільшився на 22.64%, а з 2022 по 2023 рік - надзвичайно швидко, на 115.38%.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зазнав істотних змін: з 0.03 в 2021 році до 0.01 в 2022 році, а потім до 0.16 в 2023 році.

Абсолютне відхилення показника з 2021 до 2022 року становить 0.02, що свідчить про невелику зміну у цьому періоді. Однак з 2022 по 2023 рік це відхилення значно збільшилося до 0.15, що вказує на вражаючу зміну в цей період.

Темп приросту у відсотках демонструє, що з 2021 по 2022 рік коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 66.67%, вказуючи на значний спад. У той же час, з 2022 по 2023 рік він збільшився на вражаючі 1500%, що свідчить про дуже різке зростання.

Загальна тенденція показує, що усі три показники - абсолютна ліквідність, рентабельність та оборотність активів - зазнали значних змін протягом розглянутого періоду. Такі значні коливання можуть вказувати на нестабільність у фінансовому стані підприємства.

Зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності з 2021 по 2022 рік свідчить про можливі труднощі у здійсненні платежів та забезпеченні плинності грошових коштів. З іншого боку, дуже високий приріст цього показника з 2022 по 2023 рік може вказувати на покращення фінансового стану або на тимчасові обставини, що призвели до збільшення ліквідності.

У той же час, зміни у рентабельності та оборотності активів також варто ретельно проаналізувати. Зростання рентабельності може бути позитивним сигналом щодо ефективності управління підприємством, але може також вказувати на велику ризикованість у вищезазначеному періоді. Щодо оборотності активів, збільшення цього показника може свідчити про підвищення ефективності використання активів підприємства, але також може відображати певні проблеми зі збереженням активів у нормальному стані або їх збільшенням без належного використання.

Розглянемо показники платоспроможності підприємства ТОВ “Металліст”

Таблиця 2.7.

Розрахунок показників платоспроможності та фінансової стійкості підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне\темп приросту			
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,74	0,84	0,71	0,10	-0,13	13,59%	-15,28%
Коефіцієнт маневреності	0,12	0,27	0,28	0,15	0,00	119,80%	1,30%
Коефіцієнт заборгованості	0,35	0,19	0,37	-0,16	0,18	-46,22%	94,59%
Коефіцієнт фінансування	2,86	5,32	2,49	2,46	-2,84	85,93%	-53,28%
Коефіцієнт фінансової напруги	0,26	0,16	0,26	-0,10	0,10	-38,91%	64,85%
Коефіцієнт загальної фінансової стійкості	2,86	5,32	2,73	2,46	2,59	85,93%	-48,61%

[Власні розробки на основі джерела 13]

Аналізуючи наведену таблицю з фінансовими показниками за три роки (2021-2023), можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт фінансової незалежності зріс з 0.74 в 2021 році до 0.84 в 2022 році, але потім він зменшився до 0.71 в 2023 році.

Темп приросту показує, що з 2021 по 2022 рік коефіцієнт зрос на 13.59%, але з 2022 по 2023 рік він зменшився на 15.28%.

Коефіцієнт маневреності також зріс протягом років: від 0.12 в 2021 році до 0.27 в 2022 році, а потім до 0.28 в 2023 році.

Темп приросту вказує на значний приріст показника з 2021 по 2022 рік (119.80%), але практично нульовий приріст з 2022 по 2023 рік (1.30%).

Коефіцієнт заборгованості значно знизився з 0.35 в 2021 році до 0.19 в 2022 році, але потім він зрос до 0.37 в 2023 році.

Темп приросту заборгованості показує падіння на 46.22% з 2021 по 2022 рік і зростання на 94.59% з 2022 по 2023 рік.

Коефіцієнт фінансування збільшився з 2.86 в 2021 році до 5.32 в 2022 році, а потім відчутно знизився до 2.49 в 2023 році.

Темп приросту свідчить про значне збільшення на 85.93% з 2021 по 2022 рік, але дуже суттєве зменшення на 53.28% з 2022 по 2023 рік.

Коефіцієнт фінансової напруги спочатку зменшився з 0.26 в 2021 році до 0.16 в 2022 році, а потім повернувся до початкового рівня в 2023 році.

Темп приросту вказує на падіння на 38.91% з 2021 по 2022 рік, але зростання на 64.85% з 2022 по 2023 рік.

Коефіцієнт загальної фінансової стійкості підвищився з 2.86 в 2021 році до 5.32 в 2022 році, а потім знизився до 2.73 в 2023 році.

Темп приросту показує значне збільшення на 85.93% з 2021 по 2022 рік, але значне зменшення на 48.61% з 2022 по 2023 рік.

Загалом, аналіз цих показників вказує на складну фінансову динаміку, яка може свідчити про різні аспекти фінансової діяльності компанії, такі як

заборгованість, фінансовий оборот, стійкість та здатність до фінансового маневрування.

2.3. Дослідження системи управління операційною діяльністю ТОВ “Металіст”

Система управління операційною діяльністю ТОВ "Металіст", може бути наступною:

1. Планування виробництва: є одним із ключових етапів управління операційною діяльністю для ТОВ "Металіст". Система планування виробництва розроблена з урахуванням поточного попиту на продукцію, наявних ресурсів і виробничих можливостей компанії.

Розробка річних планів: Система дозволяє аналізувати довгострокові тенденції виробництва та попиту на товари. На основі цього аналізу вона розробляє річні плани виробництва, встановлюючи очікувані обсяги продукції, необхідні ресурси та виробничні потужності.

Створення місячних та тижневих планів: Окрім річних планів, система також автоматично генерує більш деталізовані плани на місячний та тижневий період. Це дозволяє керівництву ефективно розподіляти завдання та ресурси протягом коротких періодів часу.

Урахування попиту і наявних ресурсів: Система аналізує зміни в попиті на продукцію та наявність необхідних ресурсів, таких як сировина, обладнання та робоча сила. Вона здійснює розрахунки оптимального використання цих ресурсів для максимізації ефективності виробництва.

Врахування виробничих можливостей: Система також бере до уваги наявні виробничі потужності, технічний стан обладнання та можливості розширення виробництва. Це допомагає уникнути перевантаження або недостатньої використання потенціалу виробництва.

Система моніторингу та корекції: Крім того, система планування виробництва забезпечує постійний моніторинг виконання планів і може автоматично коригувати їх у випадку змін у попиту, наявності ресурсів або виробничих умовах.

2. Управління запасами є важливою складовою операційного управління для ТОВ "Металіст". Система управління запасами впроваджується з метою оптимізації процесів складування, замовлення та контролю за рівнем запасів, з урахуванням специфіки виробництва посуду та супутніх товарів побутового призначення.

Автоматизація процесів: Система автоматизує ведення складського обліку, що дозволяє ефективно відстежувати рух товарів на складі, відмічати прихід та відпуск товарів, а також контролювати терміни придатності сировини та матеріалів.

Контроль за рівнем запасів: Система надає зручні інструменти для моніторингу рівня запасів. Вона попереджає про наближення критичних меж запасів, що дозволяє своєчасно здійснювати закупівлі та уникнути дефіциту матеріалів.

Уникнення перепродукції та дефіциту: Шляхом аналізу попиту та рівня запасів, система допомагає уникнути перепродукції, яка може призвести до зайвих витрат, а також недостатньої наявності сировини, що може призвести до припинення виробництва.

Оптимізація витрат: Завдяки ефективному управлінню запасами, компанія може знизити витрати на зберігання і управління запасами, а також мінімізувати втрати від зіпсованої або застарілої сировини.

3. Система контролю якості виробництва посуду у ТОВ "Металіст" є ключовим аспектом операційного управління і включає наступні елементи:

Приймання сировини: Першим кроком є контроль якості при прийманні сировини. Система проводить оцінку якості і відповідність стандартам для кожної партії сировини, що надходить на виробництво.

Процес виробництва: На кожному етапі виробництва система контролює якість виготовленої продукції, виявляючи та виправляючи можливі дефекти або невідповідності стандартам.

Тестування і випробування: Система включає процедури тестування та випробування готової продукції, щоб переконатися у її відповідності вимогам якості та безпеки.

Моніторинг середовища виробництва: Система також контролює умови виробництва, такі як температура, вологість та інші параметри, що можуть впливати на якість продукції.

4. Система оптимізації виробничих процесів у ТОВ "Металіст" включає наступні аспекти:

Автоматизовані системи керування: Впровадження сучасних систем керування дозволяє автоматизувати багато рутинних завдань у виробництві, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат на управління.

Використання передових технологій: Використання передових технологій у виробництві дозволяє оптимізувати процеси виробництва, знижуючи час на виготовлення продукції та покращуючи її якість.

Спрощення виробничих процесів: Шляхом впровадження нових технологій та методів роботи, система спрощує складність виробничих процесів, що дозволяє збільшити їх продуктивність та знизити ймовірність помилок.

Ефективне використання ресурсів: Система стежить за використанням ресурсів, таких як сировина, енергія та робоча сила, і прагне оптимізувати їх використання для забезпечення максимальної продуктивності та ефективності виробництва.

Бізнес-процеси на ТОВ “Металліст” поділяють на основні, супутні, допоміжні-тільні, що забезпечують, процеси управління і процеси розвитку (рис.2.1.):

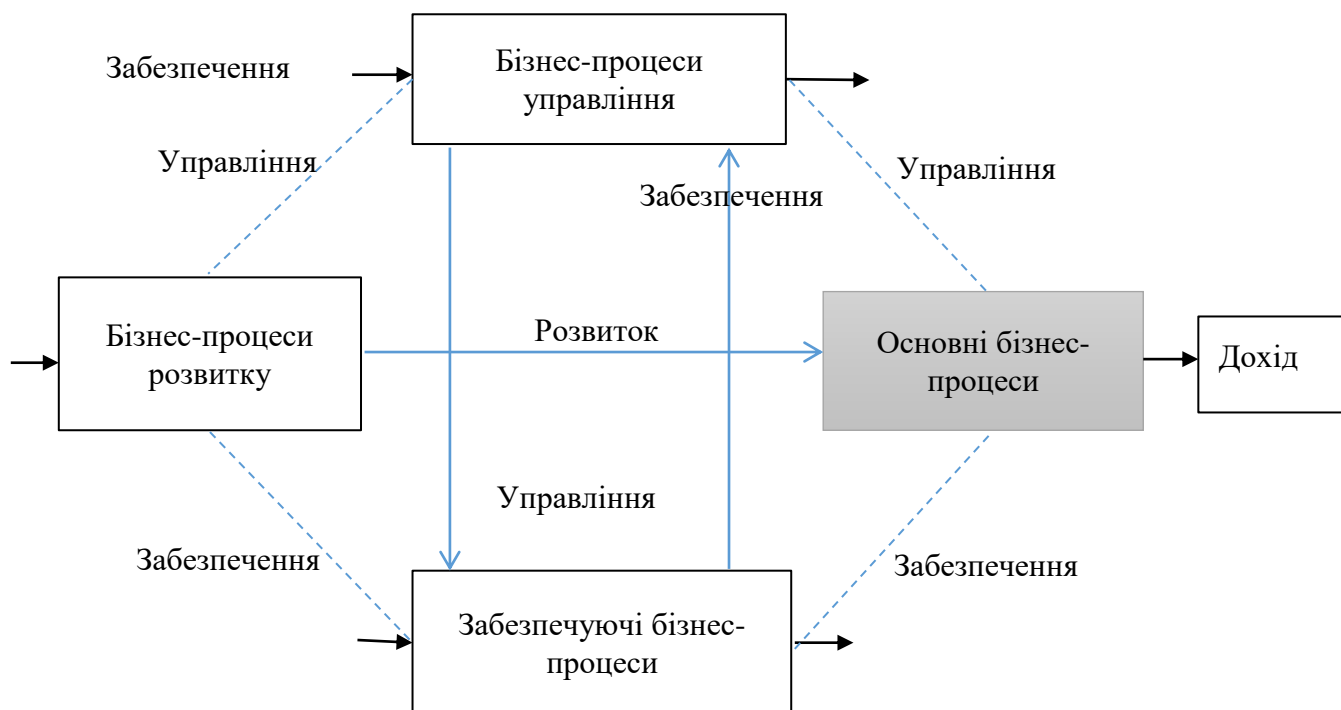


Рис.2.1. Зв'язок основних, які забезпечують бізнес-процесів і бізнес-процесів розвитку і управління [17, с. 28]

Основні бізнес-процеси є тими, що породжують прибуток компанії та спрямовані на виробництво товарів чи послуг, що мають значення для клієнтів і приносять прибуток. Для ТОВ “Металліст” це виробництво господарського оцинкованого посуду та супутніх товарів побутового призначення.

Супутні бізнес-процеси виникають в результаті основної виробничої діяльності та можуть включати такі процеси, як послуги післяпродажного обслуговування. Для ТОВ “Металліст” супутнім бізнес-процесом може бути процес обробки та виготовлення додаткових деталей для клієнтів, які вже придбали основні металеві вироби.

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують життєдіяльність основних та супутніх процесів та можуть включати процеси, які підтримують інфраструктуру компанії. Для ТОВ "Металіст" допоміжним бізнес-процесом може бути процес забезпечення робочих місць необхідним обладнанням та інструментами для здійснення основної виробничої діяльності, такою, як установка та обслуговування станків для обробки металу.

Бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та підприємства в цілому, такі як стратегічне та оперативне планування. Для ТОВ "Металіст" бізнес-процесами управління можуть бути планування стратегічного розвитку підприємства на середньострокову та довгострокову перспективу, а також оперативне планування щодо керування виробничими процесами та ресурсами на щоденній основі.

Бізнес-процеси розвитку включають в себе процеси вдосконалення виробленого товару чи послуги, розвиток технологій та інноваційні процеси. Для ТОВ "Металіст" бізнес-процесами розвитку можуть бути проведення науково-дослідних робіт для вдосконалення якості вироблених товарів або послуг, розробка та впровадження нових технологій у виробництво.

Узагальнюючи, можна сказати На ТОВ "Металіст" можуть виникати деякі проблеми, включаючи значні коливання у фінансовому стані підприємства, що відображається у зміні показників за останні роки. Також можуть виникати труднощі в управлінні запасами, зокрема, в недооцінці або переоцінці обсягів запасів, що може призвести до перепродукції або дефіциту товарів. Додатково, проблеми можуть виникати в контролі якості виробництва, так як виявлення дефектів або невідповідностей стандартам може вплинути на репутацію підприємства та спричинити втрати. Нарешті, можуть виникати виклики у впровадженні оптимізації виробничих процесів через потребу в інвестиціях у нові технології та навчання персоналу.

Висновки за розділом 2:

Таким чином, у другому розділі дипломної роботи було проведено детальний аналіз економічної ефективності ТОВ "Металліст" за період трьох років. Було охарактеризовано правовий статус підприємства, форму його власності, схему виробничих потоків. Також було описано етапи виготовлення металевих виробів та процеси що відбуваються в цеху металовиробів.

Було проаналізовано основні техніко-економічні показники роботи підприємства за аналізований період і перспективи його розвитку. Проведено аналіз результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ "Металліст", включаючи оцінку ефективності його операційної діяльності.

Крім того, проведено аналіз економічного стану підприємства ТОВ "Металліст" та його економічних показників, зокрема аналіз основних фондів та оборотних активів, виробництва та реалізації продукції, а також собівартості, прибутку, рентабельності та фінансового стану підприємства. Метою цього аналізу було здійснення загальної економічної оцінки тенденцій, виявлення відхилень і недоліків виробничо-господарської діяльності підприємства, а також визначення проблем розвитку і причин існуючого стану.

Таким чином, дослідивши підприємство ТОВ "Металліст", можна зробити висновок, що його показники в цілому відповідають нормі, і підприємство функціонує стабільно. Однак, було виявлено деякі проблеми, які потребують вирішення.

РОЗДІЛ ІІ. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “МЕТАЛЛІСТ”

3.1. Основні шляхи підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ “Металліст”

Забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ “Металліст” стає ключовим фактором для зростання конкурентоспроможності бізнесу, особливо в умовах економічної кризи. Це вимагає стратегічного скорочення витрат та максимізації продуктивності при мінімальних капіталовкладеннях. Оптимізація операційних процесів вимагає постійного удосконалення економічного обґрунтування управлінських рішень на стратегічному та тактичному рівнях. Важливо розробляти та впроваджувати механізми, які сприятимуть ефективнішому використанню ресурсів і забезпечать оптимальні результати.

Підвищення ефективності основної діяльності підприємства ТОВ “Металліст” дозволить зменшити витрати і збільшити прибуток. Це сприяє задоволенню потреб всіх зацікавлених сторін, таких як власники підприємства, персонал, держава та споживачі.

Виділяються наступні ключові характеристики ефективності:

- раціональне використання ресурсів забезпечує максимальну віддачу і економність витрат.
- ефективність має тісний зв'язок з результативністю, що вимірюється у конкретних абсолютних показниках.
- відносна ефективність проявляється у порівнянні результатів з встановленими цілями або стандартами, а також у співвідношенні до

витрачених ресурсів для досягнення цих результатів у соціально-економічній системі.

Ефективність операційної діяльності ТОВ “Металліст” можна визначити як економічну результативність використання різних ресурсів та їх перетворення на соціально-економічні результати та досягнення цільових показників функціонування підприємства. Це можна розглядати як систему управління ефективністю операційної діяльності, яка може бути представлена у вигляді циклічної моделі, що може бути застосована у будь-якій господарській діяльності (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Циклічна модель управління ефективністю операційної діяльності [26, с. 187]

Для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства важливим є ретельний кількісний та якісний аналіз її результатів. Це передбачає обов'язкове опрацювання інформації про функціонування підприємства, яка надходить з зовнішніх та внутрішніх джерел. Важливо враховувати, що операційна діяльність будь-якого підприємства має циклічний характер, що визначається закономірностями відтворювального процесу та зміною форм капіталу.

Для поліпшення операційної діяльності підприємства можна розглянути такі шляхи:

- підвищення рівня кваліфікації персоналу та використання передових методів управління, що сприяє підвищенню продуктивності праці та оптимізації процесів.

- використання більш продуктивного, автоматизованого та енергоефективного обладнання, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати якість продукції.

- удосконалення системи комунікацій в межах підприємства для забезпечення ефективного обміну інформацією та сприяння колективній роботі.

- покращення використання основних фондів, що включає оптимізацію виробничих процесів та планування ресурсів.

- проведення ефективної маркетингової політики для забезпечення успішної реалізації продукції на ринку та залучення нових клієнтів.

Під час проведення роботи було прийнято рішення про використання таких заходів для підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ “Металліст”:

- зниження витрат шляхом оптимізації цінових умов на закупки товарів, включаючи:

- закупівлю матеріалів за передплатою.
- укладення довгострокових контрактів з постійними постачальниками на поставку матеріалів на підприємство з тривалістю не менше 2 років для подальшої реалізації.
- оптимізація адміністративних витрат підприємства.

Цей метод набуває особливої актуальності в умовах економічних криз, оскільки вони потребують рішучого зменшення витрат та максимального отримання продуктивності системи за мінімальні інвестиції.

3.2. Прогнозування ефективності процесу управління ефективністю операційної діяльності ТОВ “Металліст”

Прогнозування операційної діяльності має на меті отримання науково обґрунтованих прогнозів щодо розвитку показників якості, витрат і інших ключових параметрів. Ці прогнози на ТОВ “Металліст” використовуються для розробки перспективних планів, проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а також для розвитку системи менеджменту. Основна мета полягає у визначенні тенденцій та перспектив розвитку операційної діяльності, що дозволяє компанії адаптуватися до змін в економічному середовищі та забезпечувати ефективне управління всіма аспектами її функціонування.

Основні завдання прогнозування на ТОВ “Металліст” включають:

- розробка прогнозу попиту на ринку для кожного конкретного товару на основі результатів маркетингових досліджень, включаючи в себе аналіз ринкових тенденцій, оцінку конкурентної ситуації, врахування споживчих уподобань і потреб споживачів, а також оцінку змін в економічному середовищі. Це допомагає зрозуміти, які фактори впливають на попит на

товари, і зробити прогнози щодо майбутнього попиту, щоб підготувати виробництво і постачання продукції відповідно до очікувань ринку.

- виявлення ключових економічних, соціальних і технічних тенденцій, що впливають на попит на різні види товарів, включаючи аналіз таких факторів, як зміни в економіці, демографічні зміни, зміни в стандартах та регулюваннях. Економічна нестабільність може призвести до зменшення споживчого попиту, тоді як технологічні інновації можуть сприяти популяризації нових продуктів. Соціальні тенденції, такі як зміни в уподобаннях споживачів або збільшення уваги до екологічних аспектів, також можуть значно впливати на попит на товари. Врахування цих тенденцій допомагає прогнозувати зміни в попиті та адаптувати бізнес-стратегії відповідно до них.

- вибір показників, які мають значний вплив на попит на продукцію на ринку. Серед таких показників можуть бути: цінова конкурентоспроможність, якість продукції, інновації, маркетингові акції, споживчі уподобання, фактори, такі як рівень доходу, зміни в демографічній структурі населення та інші економічні та соціокультурні аспекти, можуть впливати на попит на продукцію.

- вибір методів і періоду прогнозування.

- прогнозування якості нових продуктів з урахуванням впливу на них різних факторів.

- прогноз організаційно-технічного рівня виробництва на різних етапах життєвого циклу продукції.

- обґрунтування економічної доцільності розробки нових продуктів або покращення якості та ефективності виробництва.

Поліфункціональність та різноконтурність у процесі управління ефективністю операційної діяльності призводять до широкого спектру

застосовуваних методів і підходів, які можна класифікувати за рівнями управління (див. табл. 3.1.).

Створення системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства ТОВ “Металліст” передбачає розроблення структурно-логічної схеми керування етапами.

Таблиця 3.1

Методи управління ефективністю операційної діяльності підприємства [19, с.199]

Контур управління	Мета та коротка характеристика	Методи управління
1	2	3
Стратегічний	розробка операційної стратегії, стратегічного плану розвитку операційної діяльності	Стратегічні карти; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; матриця Бостонської групи; принципи теорії обмеження; метод ощадливого виробництва і 6σ;
Поточний	розробка поточного плану операційної діяльності та реалізація операційної стратегії	авС-метод; ХуZ-метод; факторно-аналітичний метод; методи інтегрального аналізу; метод KPI; CVP-аналіз; метод “точно в строк” (JIT);
Оперативний	розробка та виконання оперативно-календарних планів операційної діяльності	метод бюджетування; порівняння; метод GANTT; метод PERT

Критерієм для роботи над покращенням операційної діяльності ТОВ “Металліст” є позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV), отримане від впровадження заходів щодо удосконалення. Це авторське бачення базується на проектному підході. За таким підходом можна оцінювати доцільність впровадження проектів вдосконалення операційної діяльності на стратегічному рівні, таких як переоснащення, модернізація,

заміна обладнання, програми навчання персоналу, впровадження інформаційних систем управління операціями і т. д. Проте цей підхід не враховує потреб поточного та оперативного рівнів управління ефективністю.

Згідно з пропонованим підходом до характеристики окремих елементів системи управління операційною діяльністю ТОВ “Металліст”, і враховуючи наявні дослідження, було розроблено таку структурно-логічну послідовність етапів управління.

На початковому етапі управління проводиться стратегічний аналіз операційної діяльності підприємства. Цей аналіз включає в себе не лише ідентифікацію сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз, а й оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. На основі цього аналізу розробляються стратегії та тактики управління, спрямовані на підвищення ефективності операцій та зниження ризиків. Крім того, стратегічний аналіз допомагає визначити переваги підприємства перед конкурентами та знайти шляхи для подальшого розвитку і збільшення конкурентоспроможності.

Формування операційної стратегії визначається різноманітними чинниками, такими як етап життєвого циклу продукту та стан ринку. На цьому етапі встановлюються стратегічні операційні цілі, які є визначальними для успішності операційної діяльності. Ці цілі, у свою чергу, конкретизуються у стратегічних операційних показниках, що дозволяють керівництву визначити напрямок дій і оцінити досягнення цілей. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах і забезпечує стратегічну спрямованість управління операціями.

Оцінка цільових показників операційної стратегії порівнюється з потенціалом операційної діяльності. Якщо потенціал підприємства дозволяє повністю реалізувати стратегію, то вона приймається, і проводиться розробка

завдань для реалізації операційної стратегії, які формалізуються в поточному плані операційної діяльності (рис. 3.2.).

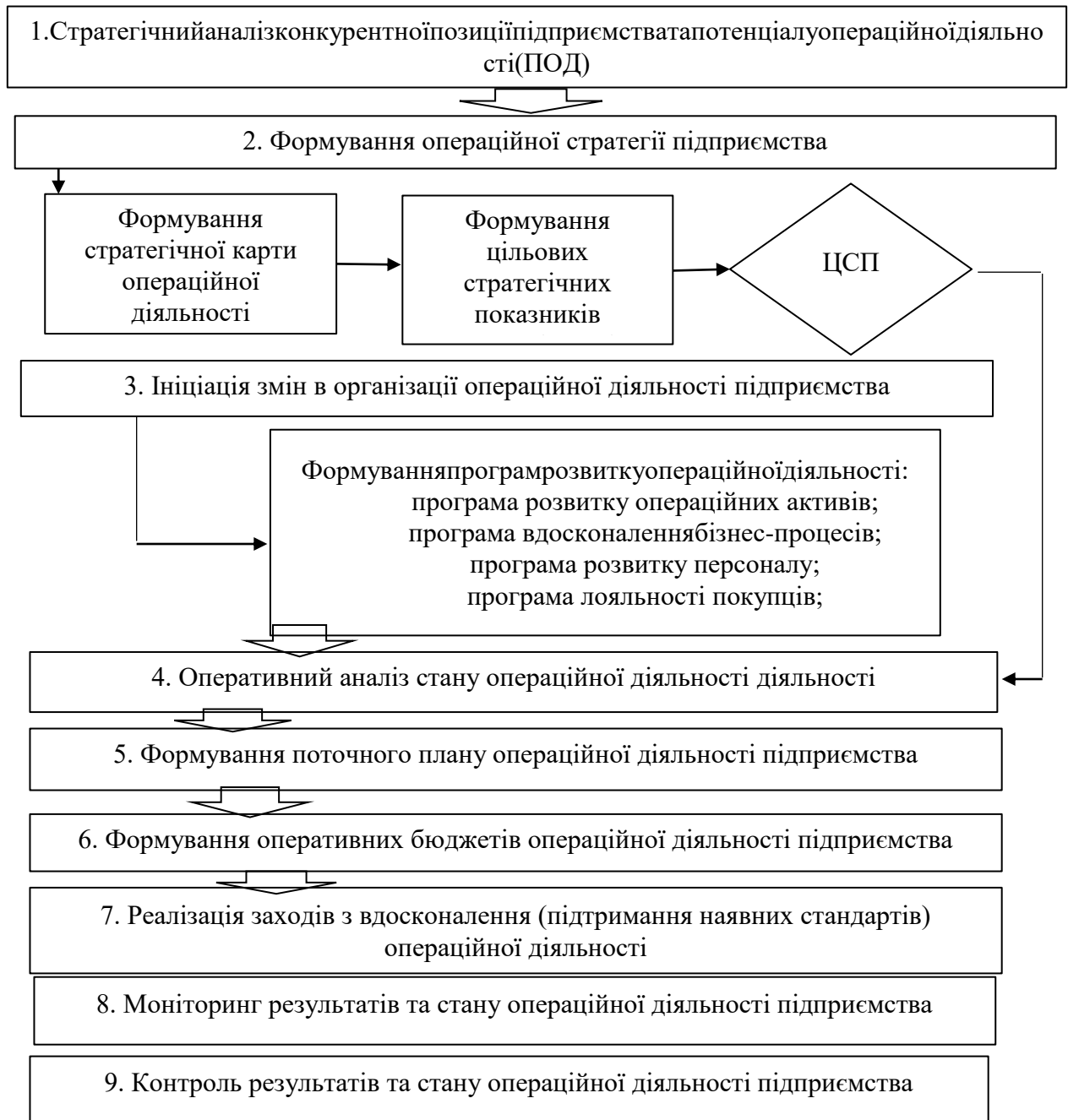


Рис 3.2. Структурно-логічна послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності підприємства [5, с.98]

Якщо існуючий потенціал не дозволяє досягти поставлених цілей, то виникає необхідність у вдосконаленні операційної діяльності та формуванні програм розвитку. Це охоплює розвиток операційних активів, персоналу та бізнес-процесів операційної діяльності, а також перегляд та оновлення програм лояльності клієнтів і контролю якості. Ці процеси становлять третій етап управління ефективністю операційної діяльності ТОВ “Металліст”.

Четвертий етап управління передбачає проведення оперативного аналізу стану та ефективності операційної діяльності ТОВ “Металліст”, результати якого служать основою для розробки планів на поточному та оперативному рівнях. Під час цього аналізу оцінюється вартість окремих процесів операційної діяльності, а також особливості відносин з окремими клієнтами та постачальниками, які можуть бути піддані вдосконаленню в майбутньому.

На п'ятому етапі всі резерви покращення операційної діяльності, виявлені в результаті аналізу, враховуються при формуванні завдань для реалізації обраної операційної стратегії. Ці завдання конкретизуються та формалізуються в поточному плані операційної діяльності ТОВ “Металліст”.

На шостому етапі управління проводиться конкретизація і деталізація завдань операційної діяльності. Ці завдання оформлюються у вигляді оперативних бюджетів. Кількість та перелік таких бюджетів визначається обсягом, видами та напрямками операційної діяльності, а також особливостями ресурсного потенціалу підприємства.

Сьомий етап управління ТОВ “Металліст” пов'язаний з безпосередньою реалізацією процесів операційної діяльності та заходів щодо її вдосконалення. Ефективність цього етапу визначається якістю виконання попередніх етапів управління з одного боку, а з іншого - наявним потенціалом операційної діяльності.

Восьмий етап управління безпосередньо пов'язаний з моніторингом стану й ефективності операційної діяльності. Це означає постійне відстеження параметрів операційної діяльності ТОВ “Металліст” за всіма аспектами, такими як ресурси, процеси та відносини зі зацікавленими сторонами. Система моніторингу операційної діяльності передбачає спостереження за показниками різного рівня управління: стратегічного, поточного та оперативного. Для кожного рівня управління встановлюється свій перелік показників і частота фіксації результатів спостереження. Зазвичай ці періоди узгоджуються з часовим горизонтом планування показників. Стратегічні показники оцінюються на кінець року, поточні - щоквартально, а оперативні - за підсумками місяця, декади або тижня. Результатом моніторингу є звіт, в якому зафіксовано відхилення фактичного показника від планового з поясненням причин і відповідального [50, с.178].

На дев'ятому етапі, який є стадією контролю, проводиться оцінка характеру та масштабів виявлених відхилень в операційній діяльності ТОВ “Металліст”. На основі цієї оцінки приймаються рішення щодо усунення цих відхилень або ініціації інших заходів для покращення ситуації. Це може включати корекцію планів, перегляд стратегій або впровадження нових процесів для вирішення проблем, які були виявлені під час моніторингу. Контрольний етап важливий для забезпечення неперервності і покращення операційної діяльності підприємства.

Узагальнюючи та розвиваючи попередні дослідження, вдосконалено концепцію "управління ефективністю операційної діяльності" та розроблено підхід до формування системи такого управління. Перевагою цього підходу є його акцент на регулювання факторів, що впливають на формування вартості підприємства, інтегрованість трьох рівнів управління (стратегічного, поточного та оперативного), що дозволяє вирішувати широкий спектр завдань забезпечення ефективності. Цей підхід узгоджується з сучасними

концепціями управління, такими як ціннісно-орієнтований менеджмент, стейкхолдерський підхід та процесне управління [47, с. 301].

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку включають формування алгоритму для аналізу та управління ефективністю конкретних процесів операційної діяльності ТОВ “Металліст”. Це може включати розробку методів оцінки ефективності окремих операційних процесів, виявлення ключових показників продуктивності та методів їх покращення. Крім того, важливим напрямком буде обґрунтування стратегій та методів для вдосконалення планування операційної діяльності. Це може включати розробку інструментів для ефективного прогнозування попиту, оптимізації ресурсів та розподілу завдань між підрозділами. Такі дослідження сприятимуть підвищенню ефективності операційної діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Пропозиції щодо покращення організації ефективної операційної діяльності ТОВ “Металліст”

В контексті стрімкого розвитку конкурентного середовища для ТОВ “Металліст” надзвичайно важливо зосередитися на підвищенні його конкурентоспроможності та поліпшенні якості виробленої продукції. Це стає ключовим завданням, оскільки у таких умовах конкуренція стає більш жорсткою, а клієнти вимагають вищої якості товарів і послуг.

З метою вирішення цієї проблеми, підприємство провело аналіз своїх потужних сторін та існуючих можливостей на ринку. Цей аналіз дозволяє зосередитися на перевагах компанії і наявних можливостях для подальшого розвитку. Якщо компанія має великий досвід у виробництві товарів або доступ до новітніх технологій, це може стати її потужною стороною. Аналіз

ринку дозволить ідентифікувати можливості для розширення асортименту продукції, введення нових продуктів або залучення нових ринків збуту.

На основі результатів аналізу потужних сторін та можливостей, компанія може розробити стратегію підвищення своєї конкурентоспроможності та якості продукції.

Отже, щоб покращити організацію ефективної операційної діяльності ТОВ "Металліст", ось кілька пропозицій:

1. Оптимізація процесів виробництва: Для оптимізації процесів виробництва, перш за все, необхідно провести детальний аналіз поточних процесів з метою ідентифікації можливостей для оптимізації та автоматизації.

Однією з можливостей оптимізації може бути впровадження нових технологій, які дозволять підвищити швидкість виробництва, зменшити витрати на енергію та сировину, а також покращити якість продукції.

Також важливо використовувати сучасні системи управління виробництвом, такі як ERP (Enterprise Resource Planning) або MES (Manufacturing Execution System), які дозволяють ефективно керувати всіма аспектами виробництва, включаючи планування виробництва, контроль запасів, моніторинг якості та виробничі аналізи.

Після впровадження нових технологій та систем управління, важливо постійно моніторити їх ефективність та проводити систематичні оновлення та покращення. Такий підхід дозволить забезпечити постійне підвищення ефективності та якості виробництва, що є важливим у конкурентному середовищі.

2. Підвищення якості продукції: Для підвищення якості продукції важливо провести детальний аналіз та впровадити систему контролю якості на всіх етапах виробництва. Навчання персоналу, залучення клієнтів до процесу та постійне вдосконалення дозволять забезпечити стабільну високу якість продукції та зберегти конкурентну перевагу на ринку.

3.Удосконалення логістичних процесів:

Для покращення логістичних процесів важливо оптимізувати кожен етап поставок та виробництва. Це включає оптимізацію поставок сировини, зменшення часу доставки готової продукції та ефективне управління складськими запасами. Використання сучасних технологій та систем відстеження допоможе забезпечити швидку та надійну поставку продукції на ринок, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність логістичних процесів.

4.Розвиток персоналу: Для успішного розвитку персоналу важливо забезпечити доступ до навчальних програм та тренінгів з управління виробництвом. Інвестування в такі програми допоможе працівникам покращити свої навички, оволодіти новими технологіями та методиками роботи, а також зрозуміти сучасні тенденції у виробництві. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи колективу, збільшенню якості продукції та забезпеченню конкурентної переваги підприємства на ринку.

5.Стратегічне планування і аналіз ризиків: Для успішного майбутнього розвитку компанії необхідно розробити стратегічний план, який враховує потенційні загрози та можливості. Перш за все, важливо провести аналіз зовнішнього середовища, включаючи оцінку конкурентної ситуації, тенденцій ринку та змін у законодавстві. Після цього можна ідентифікувати потенційні ризики, які можуть вплинути на діяльність компанії, такі як зміни в ринкових умовах, втрата ключових клієнтів або технологічні зміни [19, с. 282].

Після визначення ризиків необхідно розробити стратегії для їх управління. Це може включати в себе введення заходів для зменшення впливу загроз, наприклад, диверсифікацію продуктів або ринків збуту, створення резервних планів дії та розвиток механізмів з попередження кризових ситуацій. Крім того, важливо визначити можливості, які можуть виникнути в

результаті змін у середовищі, і розробити стратегії для їх використання, такі як розширення ринків або впровадження нових технологій.

ТОВ “Металліст” може використовувати модель ланцюжка створення додаткових цінностей. Модель ланцюжка створення додаткових цінностей (Value Chain Model) розроблена Майклом Портером і є одним із ключових інструментів стратегічного управління. У цій моделі компанія розглядається як послідовність базових дій, кожна з яких додає певну цінність продукту чи послуги (рис. 3.2).

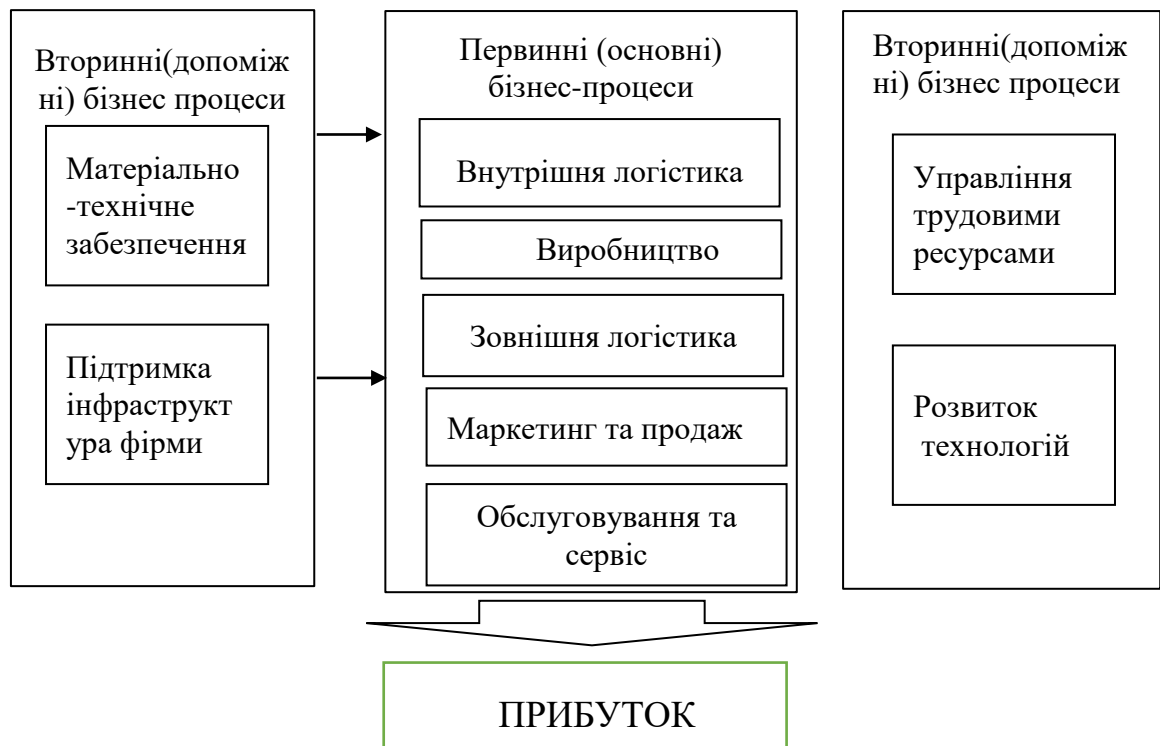


Рис. 3.3. Бізнес-процеси верхнього рівня моделі ланцюжка створення додаткових цінностей [38, с.292]

Первинні дії включають у себе:

- входящі логістичні процеси: Закупівля сировини, матеріалів та інших ресурсів, які потрібні для виробництва.

- виробництво: Процес перетворення сировини у готовий продукт чи послугу.

- вихідні логістичні процеси: Доставка готової продукції або послуги до клієнтів.

Підтримуючі дії включають у себе:

- інфраструктура компанії: управління, фінанси, якість, дослідження та розвиток.

- управління людськими ресурсами: процеси найму, навчання та розвитку персоналу.

- технологічний розвиток: дослідження та впровадження нових технологій.

- закупівля: процес відбору та укладання контрактів з постачальниками.

Оптимізація цих базових дій дозволяє компанії максимізувати прибуток або мінімізувати витрати, створюючи конкурентні переваги на ринку. Використання моделі ланцюжка створення додаткових цінностей допомагає компаніям краще зрозуміти їхню внутрішню структуру та можливості для покращення ефективності та конкурентоспроможності [27, с. 282].

Модель ланцюжка створення додаткових цінностей аналізує як основну, так і допоміжну діяльність компанії. Основна діяльність пов'язана з виробництвом і дистрибуцією продукції, тоді як допоміжна діяльність допомагає забезпечити ефективне виконання основної діяльності.

Структура бізнес-процесів моделі ланцюжка створення додаткових цінностей включає різні підпроцеси, які відображають ключові кроки у виробничому та дистрибуційному процесах компанії. Ці підпроцеси можуть включати в себе закупівлю сировини, виробництво продукції, логістику доставки та багато іншого [29, с. 213].

Використання моделі ланцюжка створення додаткових цінностей дозволяє компаніям глибоко аналізувати їхні бізнес-процеси, ідентифікувати

можливості для оптимізації та покращення, а також розуміти взаємозв'язки між різними частинами їхнього бізнесу. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує успішну діяльність компанії в динамічному бізнес-середовищі.

Структура бізнес-процесів моделі ланцюжка створення додаткових цінностей, наведена на рис.3.2.

Таблиця 3.2.

Структура бізнес-процесів моделі ланцюжка створення додаткових цінностей [18, с.89]

Первинні бізнес-процеси	Допоміжні бізнес-процеси
<p>БП 1. Внутрішня логістика</p> <ul style="list-style-type: none"> — Зберігання ТМЦ — Облік ТМЦ — Управління запасами ТМЦ <p>БП 2. Виробництво</p> <ul style="list-style-type: none"> — Виробництво комплектуючих — Збірка продукції — Управління виробництвом <p>БП 3. Зовнішня логістика</p> <ul style="list-style-type: none"> — Обробка замовлень клієнтів — Відвантаження продукції — Облік відвантаження <p>БП 4. Маркетинг и продажі</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ціноутворення — Просування продукції — Розподіл і прожад продукції <p>БП 5. Післяпродажне обслуговування та сервіс</p> <ul style="list-style-type: none"> — Монтаж та навчання — Підтримка клієнтів — Робота з претензіями та ремонт 	<p>БП 6. Матеріально-технічне постачання</p> <ul style="list-style-type: none"> — Пошук постачальників — Проведення тендерів — Закупка сировини та обладнання <p>БП 7. Підтримка інфраструктури компанії</p> <ul style="list-style-type: none"> — Планування та фінансування діяльності — Облік і адміністрування діяльності — Інформаційне и юридичне забезпечення <p>БП 8. Управління людськими ресурсами</p> <ul style="list-style-type: none"> — Підбір та найм персоналу — Навчання персоналу — Мотивація та оплата праці <p>БП 9. Розвиток технологій</p> <ul style="list-style-type: none"> — Проведення ринкових досліджень — Проектування та розробка нових продуктів — Вдосконалення внутрішніх технологій / процесів

Ця таблиця відображає як первинні, так і допоміжні бізнес-процеси компанії.

Первинні бізнес-процеси включають у себе діяльність, яка безпосередньо пов'язана з виробництвом і продажем продукції або послуг. Наприклад, внутрішня логістика, виробництво, зовнішня логістика, маркетинг та продажі, і післяпродажне обслуговування та сервіс.

Допоміжні бізнес-процеси підтримують основну діяльність компанії, забезпечуючи необхідні ресурси та інфраструктуру для її функціонування. Сюди входить управління матеріально-технічним забезпеченням, підтримка інфраструктури компанії, управління людськими ресурсами та розвиток технологій [36, с.90].

Аналіз цих бізнес-процесів допомагає компанії зрозуміти, як кожен з них впливає на її функціонування та як можна оптимізувати їх для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Висновки за розділом 3:

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено практичні рекомендації і заходи для вирішення поставлених завдань та досягнення мети – збільшення ефективності операційної діяльності. Таким чином, для підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ "Металліст" важливим є ретельний кількісний та якісний аналіз результатів діяльності, враховуючи циклічний характер виробничих процесів. Рекомендовані заходи включають підвищення кваліфікації персоналу, використання сучасного обладнання, удосконалення внутрішніх комунікацій, оптимізацію використання основних фондів та проведення ефективної маркетингової політики. Зокрема, прийнято рішення щодо зниження витрат шляхом оптимізації закупівельних умов, укладення довгострокових контрактів з постачальниками та зменшення адміністративних витрат. Ці кроки спрямовані на підвищення продуктивності та стабільності підприємства в умовах економічних викликів.

Прогнозування на ТОВ "Металліст" включає розробку прогнозу попиту на ринку, виявлення ключових тенденцій, вибір впливових показників, вибір

методів прогнозування, прогноз якості нових продуктів, прогноз організаційно-технічного рівня виробництва.

ВИСНОВОК

У світлі сучасного бізнесу роль операційної діяльності стає вирішальною для успішності організацій. Ефективне управління операціями визначає конкурентоспроможність та стабільність компаній у глобальному ринковому середовищі. Операційний менеджмент, спрямований на оптимізацію процесів виробництва, постачання, логістики та обслуговування клієнтів, виявляється стратегічним напрямком управління. Аналіз операційної діяльності є ключовим компонентом управлінського аналізу, від якого залежить прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та зміцнення конкурентних позицій. Таким чином, ця дослідницька робота ставить перед собою мету ретельного дослідження тенденцій, методів та стратегій управління операційною діяльністю з метою виявлення шляхів для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Операційна діяльність визначається як основний рушійний механізм будь-якого підприємства, спрямований на забезпечення виробництва або надання продуктів та послуг. Цей процес включає в себе координацію різних елементів, таких як люди, обладнання, матеріали та інформація, для досягнення певних цілей. Він виступає основним фокусом для багатьох підприємств, оскільки ефективне його управління є ключем до успіху та конкурентоспроможності на ринку.

У рамках дипломної роботи було проведено глибокий аналіз сучасних економіко-математичних методик оцінки фінансово-економічного стану та операційної діяльності підприємства. Особлива увага була приділена розрахунку основних показників економічної діяльності ТОВ "Металліст". Серед них були коефіцієнт ліквідності, платоспроможності підприємства, продуктивність праці, коефіцієнт оборотності активів та інші ключові показники.

Крім того, було визначено конкретні напрямки для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Це включало в себе рекомендації щодо оптимізації виробничих процесів, вдосконалення управління кадровим потенціалом, впровадження нових технологій та методів управління.

У даній роботі було досліджено господарсько-правові аспекти функціонування ТОВ "Металліст", включаючи історію створення підприємства та його форму власності. Також було розглянуто правове та законодавче середовище в Україні щодо діяльності даного підприємства, і визначено його основний вид діяльності.

У роботі були наведені ключові показники діяльності ТОВ "Металліст", а також проведений вертикальний та горизонтальний аналіз фінансових результатів підприємства за період з 2021 по 2023 рік. Цей аналіз охопив як активи, так і пасиви підприємства протягом вказаного періоду.

Отже, операційна ефективність підприємства є важливою економічною категорією, що визначається співвідношенням між досягнутими результатами та затратами ресурсів на їх досягнення. Ключові показники ефективності становлять обмежений набір основних параметрів, які використовуються керівництвом компанії для оцінки та контролю результатів діяльності. Ці показники є основою для прийняття управлінських рішень та відображають всю необхідну інформацію для ефективного управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України. – Х.: Дельта, 2014. – 112 с.
2. В. М. Білявський «Характеристика сутності управління операційною системою підприємства» Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер. : Економічні науки, № 4, pp. 43-51, 4 2015.
3. Болдирєва Н.П. Сутність ефективності розвитку промислових підприємств в ринкових умовах і її основні види Інтернет-журнал «Наукознавство». 2015.
4. Друкер Пітер Фердинанд. Практика менеджменту. - К.: «Вільямс», 2013. - 400 с.
5. Перлів А.М. Інноваційний підхід до збалансованої системи показників-2015.
6. Каплан Роберт, Нортон Дейвід Збалансована система показників. Від стратегії до дії. / 2-е вид., Испр. і доп. / К.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2012. - 320 с.
7. Шибин М.А., Морозко Н.І. Оцінка ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Інтернет-журнал «наукознавство» №2 - 2015.
8. Економіка підприємства: Навчальний посібник / за заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвигіної, Б.М. Сердюка та ін. - К.: Ельга-Н, КНТ, 2015.
9. Капінос Г. І. Операційний менеджмент – 2015.
10. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2014. — 556 с.
11. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2017. — 398 с.

12. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. — Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2018. — 362 с.

13. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. — К.: КНЕУ, 2018. — 352 с.

14. Кузьомко В. М. Управління ефективністю (результативністю) потенціалу підприємства: [конспект лекцій] / В. М. Кузьомко. — К.: КНЕУ, 2013. — 21 с.

15. Гетьман О. О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. — 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури, 2015. — 488 с.

16. Небава М. І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства / М. І. Небава, О. О. Адлер, В. О. Козловський. — Вінниця: ВНТУ, 2015. — 132 с.

17. Білошкурський М.В. Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності в системі антикризового управління підприємствами: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 / М.В. Білошкурський // . — Київ, 2015. - 20 с.

18. Рябкова О.В. Сутність моделювання господарської діяльності в економічному аналізі / О.В. Рябкова, В.І. Матвійчук // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. — 2016. — С.266–269.

19. Фінансова стратегія підприємства: монографія / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська, І.Г. Ганечко. — К.: КНТЕУ, 2006. — 147с.

20. Бурляй О.А. Необхідність управління витратами на виробництві продукції рослинництва в аграрних підприємствах / О.А. Бурляй, А.П. Бурляй // Економіка АПК і природокористування: вісник ХНАУ. — Х., 2015. — № 13. — С. 152–160.

21. Витрати та ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (моніторинг) / за ред. Ю.П. Воскобійника. – К.: ННЦ ІАЕ, 2017. – 350 с.

22. Герасименко Ю.С. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності/ Ю.С. Герасименко, Я.В. Леонов // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму: зб. наук. пр. – Д Герасименко Ю.С. Управление затратами: от моделирования к технологии принятия решений / Ю.С. Герасименко, С.Н. Глухарев // Вчені записки Харківського інституту управління: наук. журн. – Х.: ХІУ, 2014. — Вип. № 28. – С. 40–43.

23. Концеба С.М. Економічна сутність ресурсного забезпечення виробництва продукції / С.М. Концеба // Економіка АПК. – 2016. – № 7. – С. 43–46.

24. Веретинников В. І. Управління проектами / Веретинников В. І., Тарасенко Л. М., Гевлич Г. І. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 280с.

25. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навчальний посібник / Гевко І. Б. –К.: Кондор, 2015. – 228 с.

26. Желюк Т. Аналіз механізмів запровадження міжнародних стандартів якості управління для контролю реалізації регуляторної діяльності / Т. Желюк // Економічний аналіз. – 2018. – Випуск 2 (18). – С. 95–99.

27. Задорожна, Н. В. Мікроекономічна теорія виробництва та витрат [Текст] / Н. В. Задорожна. К.: КНЕУ, 2016. — 240 с.

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

29. Іванов С. Оперативне планування виробництва: особливості та організація в сучасних умовах / Сергій Іванов // Банківська справа. – 2016. – № 2. – С. 25–33.

30. Черняк В. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть [Текст] / Л. І. Черняк, В. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку – 2015 – № 769– С. 125-131.

31. Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства: монографія / Л. І. Федулова, О. В. Декалюк. Хмельницький: ХНУ, 2015. 192 с.

32. Теорія і практика в операційному менеджменті: навч. посіб. / Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. – К.: Видавничий дім "ПРОСТІР", 2016. – 156 с.

33. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до планування операційної діяльності в умовах ринкової системи господарювання / В. Ю. Теліна // Економічний вісник Донбасу. – 2015. – №1 (23). – С.132 – 134.

34. Тарабан С. В. Сутність поняття «операційний менеджмент» / С.В. Тарабан// Держава та регіони. – 2015. – № 1. – С. 170 – 174.

35. Сухарева Л. О. Контроль операційної діяльності на підприємстві: системний підхід: монографія / Л. О. Сухарева, В. М. Стефківський; Донец. нац. ун -т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 236 с.

36. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту О.М. Сумець. – К.: ВД «Професіонал». 2014. – 416 с.

37. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. К.: Видавництво Європейського університету, 2016.

147 с.

38. Солопенко Р. І. Методика прийняття управлінських рішень в системі операційного менеджменту авіаційного підприємства / Р. І. Солопенко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 3 (81). – С. 94 – 101.

39. Сірік І. П. Операційний менеджмент в умовах адаптації підприємств до змінринкового середовища: монографія / І. П. Сірік. – Суми: Папірус. – 2015. – 144 с.

40. Серединська, В. М. Економічний аналіз: навчальний посібник [Текст] / В. М. Серединська, О.М. Загородна, Р. В. Федорович – К.: Астон, 2010. – 592 с.

41. Савицька, Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст]: навч. посібник. – 3-тє вид., випр. і доп. [Текст] / Г. В. Савицька – К.: Знання, 2015. – 668с.

42. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – Харків: Основа, 2015. – 620 с.

43. Покропивний, С.Ф. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій [навч. посібник] / С. Ф. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін та ін. К.: КНЕУ, 2018. — 328 с.

44. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навч. посіб. / О. М. Ястремська, В. Ф. Годзік, Т. М. Хміль та ін.; за редакцією проф. О. М. Ястремської. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. –244 с.

45. Операційний менеджмент: навчальний посібник / [В. І. Перебийніс, В. В. Писаренко, О. М. Помаз, О. В. Василенко та ін.]; за ред. В. І. Перебийніса. –Полтава: ПДАА, 2018. – 664 с.

46. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: [Текст]: монографія / О. І. Олексюк. — Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2018. — 362 с.

47. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія / Г. В. Назарова. – 2-ге вид. допов. і перероб. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 420 с.

48. Мошенський С. З. Економічний аналіз [Текст]: підручник / Ф.Ф. Бутинець (відп.ред.). – 2-ге вид., доповн. і перероб. [Текст] / С. З. Мошенський, О. В. Олійник. – Житомир: ПП «Рута», 2017. – 704с.

49. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства підручник [Текст]/ Є. В. Мних; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2015. – 513 с.

50. Менеджмент і маркетинг: [навчальний посібник] / В.І. Перебийніс, Л.М. Бойко, В.В. Писаренко та ін.; За ред. В.І. Перебийніса. – Полтава: ФОП Говоров С.В., 2017. – 344 с.

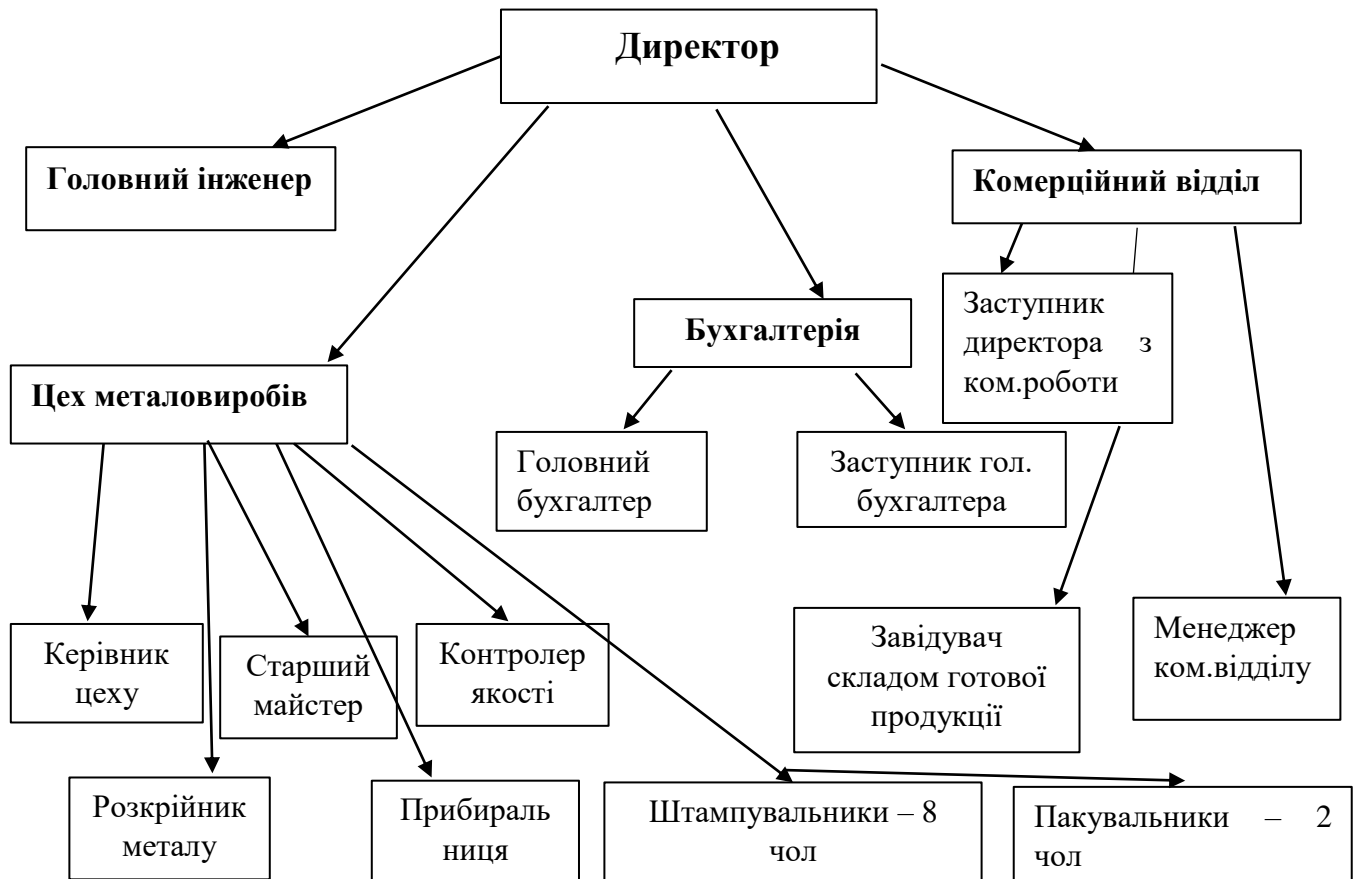
51. Масленніков О. Ю. Стратегія зростання обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства / О. Ю. Масленніков, М. В. Андрощук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 20.2. – С. 215–219.

52. Литвинець Л. Ф. Операційний менеджмент: конспект лекцій для студ. напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» ден. та заоч. форм навч. / Литвинець Л. Ф. – К.: НУХТ, 2017. – 107 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ “Металліст”



Додаток Б

Додаток 2

до Національного положення (стандарту)

бухгалтерського обліку

25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу 1

ДОКУМЕНТ ПРИЙМ

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТАЛІСТ"	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Територія	ОДЕСЬКА	за ЄДРПОУ	2022 01 40969391
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ 1	UA5108003001039
Вид економічної діяльності	Виробництво інших готових металевих виробів, н в і у	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	9	за КВЕД	25.99
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	Гагаріна, буд. 56, м. ІЗМАІЛ, ОДЕСЬКА обл., 68610		0677778533

1. Баланс на
на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного період
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	373,4	278,5
первісна вартість	1011	585,5	550,5
знос	1012	(212,1)	(272,0)
Інші необоротні активи	1090	57,0	57,0
Усього за розділом I	1095	430,4	335,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 508,2	1 238,9
Поточна дебіторська заборгованість	1155	215,3	505,8
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,5	5,2
Інші оборотні активи	1190	1 170,5	904,0
Усього за розділом II	1195	2 899,5	2 653,9
Баланс	1300	3 329,9	2 989,4
Пасив			
I. Власний капітал			
Капітал	1400	279,6	279,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9,1	16,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	288,7	296,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	13,8
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	2 886,6	2 462,9
розрахунками з бюджетом	1620	23,9	52,8
розрахунками зі страхування	1625	28,9	25,7
розрахунками з оплати праці	1630	101,8	92,9
Інші поточні зобов'язання	1690	-	45,0
Усього за розділом III	1695	3 041,2	2 693,1
Баланс	1900	3 329,9	2 989,4

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2021

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 337,8	7 312,4
Інші доходи	2160	7 806,2	5 691,5
Разом доходи (2000 +2160)	2280	21 144,0	13 003,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 535,3)	(4 576,6)
Інші витрати	2165	(11 599,4)	(8 421,4)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(21 134,7)	(12 998,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	9,3	5,9
Податок на прибуток	2300	(1,7)	(1,1)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	7,6	4,8

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕП Фуфаєв
Анатолій
Іванович

Фуфаєв Анатолій Іванович
(ініціали, прізвище)

Крецу Тетяна Іванівна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	40959391
-----------------------------	----------

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу 1)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТАЛІСТ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	ІЗМАЇЛ	за ЄДРПОУ	2023	1	1
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КАТОТТГ ¹	40959391		
Вид економічної діяльності	Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.	за КОПФГ	UA51080030010072039		
Середня кількість працівників, осіб	9	за КВЕД	240		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			25.99		
Адреса, телефон	УКРАЇНА, 68610, ОДЕСЬКА ОБЛ., М. ІЗМАЇЛ ВУЛ. ГАГАРИНА, БУД. 56		0677778533		

І. Баланс на 31.12.2022 р. Форма N 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:			
первісна вартість	1010	278.5	198.8
знос	1011	550.5	550.5
Інші необоротні активи	1012	(272)	(351.7)
Усього за розділом I	1090	57	57
II. Оборотні активи	1095	335.5	255.8
Запаси	1100	1238.9	1068
Поточна дебіторська заборгованість	1155	505.8	408.1
Гроші та їх еквіваленти	1165	5.2	66.6
Інші оборотні активи	1190	904	283.3
Усього за розділом II	1195	2653.9	1826
Баланс	1300	2989.4	2081.8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1400	279.6	279.6
Неоплачений капітал	1420	16.7	23.8
Усього за розділом I	1425	(-)	(-)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1495	296.3	303.4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1595	-	-
Короткострокові кредити банків	1600	13.8	177.2
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	2462.9	1439.2
розрахунками з бюджетом	1620	52.8	13.5
розрахунками зі страхування	1625	25.7	20.1
розрахунками з оплати праці	1630	92.9	63.1

Інші поточні зобов'язання	1690	45	65.3
Усього за розділом III	1695	2693.1	1778.4
Баланс	1900	2989.4	2081.8

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7287.8	13337.8
Інші доходи	2160	4035.1	7806.2
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	11322.9	21144
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3424.5)	(9535.3)
Інші витрати	2165	(7889.7)	(11599.4)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	11314.2	21134.7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8.7	9.3
Податок на прибуток	2300	(1.6)	(1.7)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (2310))	2350	7.1	7.6

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ФУФАЄВ АНАТОЛІЙ ІВАНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

ФУФАЄВ АНАТОЛІЙ ІВАНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Г

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

40959391

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТАЛІСТ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	ОДЕСЬКА	за ЄДРПОУ	2024 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ ¹	40959391
Вид економічної діяльності	Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.	за КОПФГ	UA51080030010072039
Середня кількість працівників, осіб	8	за КВЕД	240
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком			25,99
Адреса, телефон	Гагаріна, буд. 56, м. ІЗМАЇЛ, ОДЕСЬКА обл., 68610		53230

I. Баланс
на 31.12.2023 р.

Форма N 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:			
первісна вартість	1010	198.8	147.9
знос	1011	550.5	572
Інші необоротні активи	1012	(351.7)	(424.1)
Інші необоротні активи	1090	57	57
Усього за розділом I	1095	255.8	204.9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1068	621.1
Поточна дебіторська заборгованість	1155	408.1	458.2
Гроші та їх еквіваленти	1165	66.6	138.3
Інші оборотні активи	1190	283.3	407.3
Усього за розділом II	1195	1826	1624.9
Баланс	1300	2081.8	1829.8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1400	279.6	279.6
Неоплачений капітал	1420	23.8	75.8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	303.4	355.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	177.2	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги			
розрахунками з бюджетом	1615	1439.2	1338.7
розрахунками зі страхування	1620	13.5	25
розрахунками з оплати праці	1625	20.1	18.6
розрахунками з оплати праці	1630	63.1	63.1

Інші поточні зобов'язання	1690	65.3	29
Усього за розділом III	1695	1778.4	1474.4
Баланс	1900	2081.8	1829.8

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

Стаття	Код рядка	Код за ДКУД	
		За звітний період	1801007 За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14391.9	7287.8
Інші доходи	2160	4957	4035.1
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	19348.9	11322.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8765.7)	(3424.5)
Інші витрати	2165	(10519.8)	(7889.7)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	19285.5	11314.2
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	63.4	8.7
Податок на прибуток	2300	(11.4)	(1.6)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	52	7.1

Керівник

Головний бухгалтер



Фуфасв Анатолій Іванович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад