

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «*Управління операційною діяльністю підприємства (на матеріалах ТОВ НВА «Перлина Поділля»*»

**Виконав(ла):** студент(ка)  
магістратури за спеціальністю  
073 Менеджмент  
Ніколайчук Н. Л.

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к. е. н., доцент  
Арзянцева Д. А.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** к. е. н., доцент  
Романова В. В.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## **Анотація**

### **Ніколайчук Н. Л. Управління операційною діяльністю підприємства (на матеріалах ТОВ НВА «Перлина Поділля»)**

В роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління операційною діяльністю підприємства. Досліджено зміст основних понять «операційна діяльність» та «управління операційною діяльністю підприємства», опрацьовано методичні підходи до оцінки ефективності управління операційною діяльністю.

Практичні аспекти управління операційною діяльністю підприємства розглянуто на матеріалах ТОВ НВА «Перлина Поділля». Проаналізовано систему управління операційної діяльності підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля», зокрема визначено суб'єктів, до повноважень яких входять відповідні управлінські функції. Здійснено оцінку ефективності системи управління операційної діяльності підприємства за такими показниками: прибуток від операційної діяльності; дохід від реалізації продукції; витрати операційної діяльності та інші.

Визначено напрями удосконалення управління операційною діяльністю підприємства: впровадження сучасних концепцій і моделей інформаційних технологій; впровадження геоінформаційних систем; комплексна автоматизація процесу прийняття управлінських рішень. Здійснено економічне обґрунтування впровадження геоінформаційної системи Groupio та впровадження ERP системи, що дозволить забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення та контролю виробничих процесів.

Удосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства дасть змогу забезпечити оптимальне використання ресурсів на ТОВ НВА «Перлина Поділля», що сприятиме зниженню витрат, підвищенню прибутковості тощо.

**Ключові слова:** операційна діяльність, система управління, управління операційною діяльністю, ефективність, геоінформаційна система, ERP-система.

## **Summary**

### **Nikolaichuk N. L. Management of the Operational Activity of the Enterprise (based on the materials of LLC Scientific and Production Agrofirma “Perlyna of Podillia”)**

The paper considers the theoretical and practical aspects of managing the operational activities of the enterprise. The content of the basic concepts of “operational activities” and “management of the operational activities of an enterprise” has been researched. The methodological approaches to assessing the effectiveness of managing operational activities have been worked out. The practical aspects of managing the operational activity of the enterprise have been considered on the materials of LLC “Perlyna of Podillia”. The system of management of the operational activity of the enterprise of LLC SPA “Perlyna of Podillia” has been analyzed, in particular the entities, whose powers include the functions of the respective managerial functions have been identified. The effectiveness of the management system of the operational activities of the enterprise has been assessed on the following indicators: profit from operational activities; income from sales of products; operational expenses and others.

The directions of improving the management of the operational activities of the enterprise have been identified, namely: the introduction of modern concepts and models of information technology; implementation of geographic information systems; complex automation of the management decision-making process. The economic substantiation for the implementation of the Gropio geographic information system and the implementation of the ERP system has been conducted, which will

ensure the efficiency of managerial decision-making on improving and controlling production processes. Improvement of the management system of the operational activities of the enterprise will ensure the optimal use of resources at LLC SPA “Perlyna of Podillia”, which will help reduce costs, increase profitability, and the like.

**Keywords:** operational activity, management system, operational activity management, efficiency, geoinformation system, ERP-system.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Характеристика сутності управління операційною діяльністю підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління операційною діяльністю на підприємстві.....	14
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ НВА «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ» .....	20
2.1. Аналіз системи управління операційної діяльності у ТОВ НВА «Перлина Поділля» .....	20
2.2. Оцінка ефективності управління операційною діяльністю на підприємстві.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ НВА «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ» .....	42
3.1. Визначення напрямів удосконалення управління операційною діяльністю підприємства.....	42
3.2.Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства .....	50
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На етапі розвитку економіки інноваційного типу важливим завданням є формування такого механізму управління операційною діяльністю, який би забезпечував узгоджений, комплексний підхід до організації його функціонування та був спрямованим на досягнення ритмічного випуску продукції, своєчасне задоволення потреб споживачів та поліпшення загальної результативності.

Націленість на досягнення результатів є загальним чинником функціонування операційної системи. Вибір економічного механізму та створення самої системи управління операціями на виробничих підприємствах в умовах проведення комплексу організаційних змін залишається проблемою як у сучасній науковій літературі, так і на практиці.

В останні роки в закордонній і вітчизняній економічній теорії та практиці все частіше звертається увага на операційний менеджмент як найбільш ефективну технологію управління операціями і конкурентну перевагу підприємства. Питанням дослідження категорії «управління операційною діяльністю» займалися такі вчені Белінський П. [7], Василенко В. [14], Капінос Г. [45], Козловський В. [50], Омеляненко Т. [75], Ділфорд Д. [24], Михайловська О. [69], Синк Д. [90], Трут О. [93] та інші. Проте розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення управління операційною діяльністю сільськогосподарських підприємств присвячено не достатньо уваги. Це зумовлює необхідність та актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління операційною діяльністю підприємства.

Досягнення визначеної мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- охарактеризувати сутність управління операційною діяльністю;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства;
- проаналізувати систему управління операційною діяльністю підприємства;
- оцінити ефективність управління операційною діяльністю на підприємстві;
- визначити напрями управління операційною діяльністю підприємства;
- провести економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління операційною діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні підходи щодо удосконалення процесу управління операційною діяльністю ТОВ НВА «Перлина Поділля».

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління операційною діяльністю підприємства.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: узагальнення та систематизації (для визначення змісту економічних категорій «операційна діяльність», «управління операційною діяльністю»; структурно-логічного аналізу (для опрацювання методичних підходів до оцінки ефективності управління операційною діяльністю; методи аналізу та синтезу, економічного аналізу (для дослідження складових системи управління операційною діяльністю та її ефективності); системний метод (для обґрунтування перспективних напрямів розвитку системи управління операційною діяльністю

підприємства); аналітично-розрахунковий метод (для економічного обґрунтування запропонованих заходів) тощо.

**Практичне значення одержаних результатів.** Удосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства дасть змогу забезпечити оптимальне використання ресурсів на ТОВ НВА «Перлина Поділля», що сприятиме зниженню витрат та підвищенню прибутковості.

**Апробація результатів дослідження** – результати досліджень, що включені до магістерської роботи оприлюднені у збірнику матеріалів Науково-практичної конференція обдарованої учнівської та студентської молоді «Новітні технології сучасного суспільства (НТСС-2019)», що відбулася 12 грудня 2019 року у Чернігівському національному технологічному університеті [74].

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 104 найменувань та 3 додатки. Загальний обсяг роботи 76 сторінки

**Інформаційною базою дослідження** стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів з питань управління операційною діяльністю, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали і статистичні дані ТОВ НВА «Перлина Поділля».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Характеристика сутності управління операційною діяльністю підприємства**

Кожне підприємство являє собою досить складну техніко-економічну і соціальну систему, проте, саме операційна діяльність підприємства відображає його індивідуальність і специфіку.

Операційна діяльність – це основна діяльність, яка пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу.

Підходи до визначення поняття «операційна діяльність» наведені в додатку А.

До операційної діяльності підприємства відносяться основна його діяльність та інші операції, що не належать до фінансової або інвестиційної діяльності. Основна діяльність підприємства полягає у виконанні операцій, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг, товарів), що є головною метою створення підприємства. Здійснення основної діяльності пов'язано з необхідністю маркетингових досліджень ринку, забезпечення поставок сировини, матеріалів і інших ресурсів, необхідних для виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг), організацією виробничого процесу, безпосереднім виготовленням продукції, її збутом [22, с. 245].

До інших операцій підприємства, що не відносяться до фінансової або інвестиційної діяльності, відносяться надання іншим особам в оренду

приміщень або засобів праці, уцінка або дооцінка вартості запасів товарно-матеріальних цінностей [85, с. 144].

Призначення операційної діяльності - внесення свого вкладу в створення товарів: продуктів або послуг, які організація може з вигодою продати на ринку. Тому, по-перше, очевидно, що метою операційної діяльності є оптимізація «виходу» операційної системи для максимального задоволення потреб споживачів. Тим не менш, це не єдина вимога. Споживач повинен бути щасливий так само і ціною наданих товарів. Ці три аспекти: зазначені продукти, які відповідають всім вимогам щодо якості, їх ціна і їх своєчасність є основними джерелами задоволення споживчого попиту і, в той же час - джерелами визначення конкурентного статусу організації [62, с. 77; 17, с. 88].

Здатність менеджменту забезпечувати в динамічно змінному ринковому середовищі економічну ефективність операційної діяльності на рівні або вище, ніж у основних конкурентів, є необхідною умовою забезпечення стійкої конкурентоспроможності і головним чинником отримання достатніх економічних результатів в умовах зростаючої конкуренції.

Управління операційною діяльністю - це область управління, яка пов'язана з виробництвом продуктів і / або послуг. Сюди відноситься забезпечення ефективності операційної діяльності за рахунок використання необхідних оптимальних ресурсів і задоволення потреб замовників. Це пов'язано з управлінням процесами, які перетворюють входи (наприклад, матеріали, компоненти, енергія і праця) у виходи (наприклад, продукти, товари і / або послуги) [78, с. 87; 93, с. 119; 68, с. 336].

Якщо говорити про об'єкт управління операційною діяльністю підприємства, то ним виступає рівень конкурентоспроможності та потенціал операційної діяльності будь якого підприємства.

До суб'єктів управління операційною діяльністю підприємства можна віднести власника підприємства, директора, керівників відділ, економіста та інших.

Виділяють такі рівні управління:

- оперативний;
- поточний;
- стратегічний [69, с. 147; 47, с. 211; 71, с. 35].

Можна виділити такі функції управління операційною діяльністю підприємства: планування, організації, мотивації, контролю та координації.

Функція планування являє собою вибір мети підприємства (операційної системи), включаючи інструменти і механізми їх досягнення. Функція планування передбачає застосування моделювання з метою виконання операцій в заданому часовому проміжку, моделювання розвитку операційної системи для досягнення певної мети [6, с. 64; 86, с. 269; 90, с. 178; 95, с. 66] .

За допомогою функції організації забезпечується чіткість виконання операцій, точний зв'язок між виконавцями і підрозділами операційної системи. Все це сприяє підвищенню ефективності праці.

Функція мотивації управління операційною діяльністю відображає потребу виконання доручень виконавцями, які представляють собою його прямі функціональні обов'язки. Мета мотивації полягає в створенні внутрішньої мотивації для виконавців у сфері ефективного дотримання своїх обов'язків або здійснення операцій [15, с. 122; 18, с. 75; 58, с. 46; 46, с. 177].

Під функцією контролю розуміється система (чіткий процес), за допомогою якої регулюється діяльність підприємств (операційних систем).

Функція операційної діяльності, яка полягає в координації, є важливою ланкою в діяльності операції системи, в якій реалізується відповідний комплекс операцій. Без наявності координації операційного поля система може перестати бути ефективною [52, с. 189; 61, с. 107; 92, с. 111] .

Завдання управління операційною діяльністю полягає в тому, щоб забезпечити розумний баланс між внутрішньою і зовнішньою ефективністю операцій .

До основних завдань можна віднести:

- ефективного використання трудових ресурсів;
- ефективного використання оборотних і необоротних активів;
- ефективного здійснення бізнес-процесів;
- оптимізація витрат на операційну діяльність;
- максимізація отриманого прибутку від операційної діяльності;
- покращення відносин із зацікавленими сторонами;
- зміцнення позиції на ринку в порівнянні з конкурентами;
- підвищення потенціалу;
- зростання конкурентоспроможності [49, с. 19].

Можна виділити такі етапи управління операційною діяльністю (рис. 1.1):

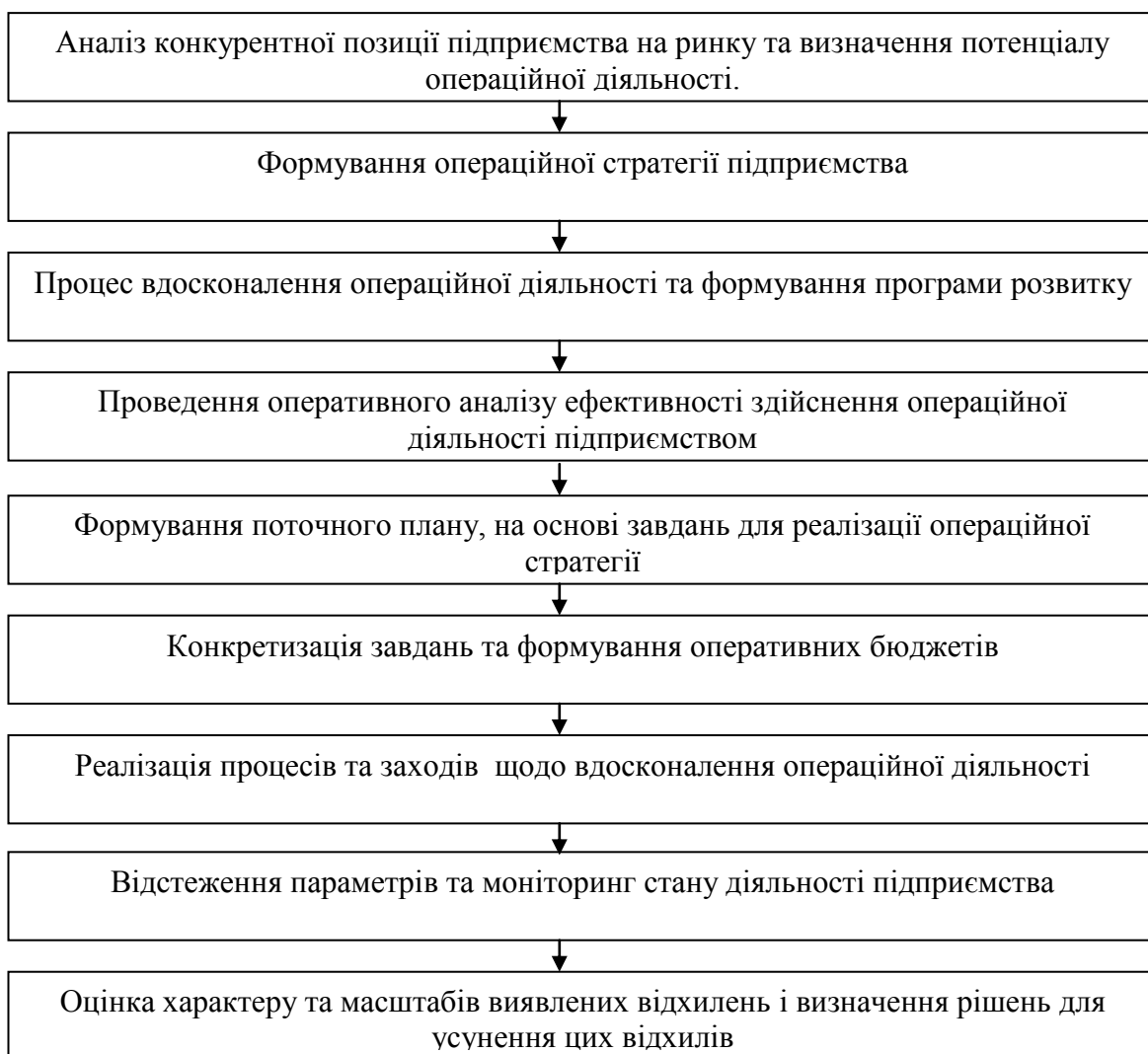


Рис.1.1 - Етапи управління операційною діяльністю

Джерело: [91, с. 228].

1. Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку та визначення потенціалу операційної діяльності. На цьому етапі оцінюється позиція підприємства на ринку у порівнянні з конкурентами, у сфері операційної діяльності визначаються конкурентні переваги. Також здійснюється стратегічний аналіз у межах якого проводиться SWOT-аналіз, тобто проводиться визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз розвитку операційної діяльності підприємства [ 96, с. 75].

2. Відбувається формування операційної стратегії підприємства. Операційна стратегія пов'язана з двома основними видами процесів в організації: виробничими (розробка і виробництво матеріальних цінностей) і сервісними (створення нематеріальної продукції - надання послуг). Як правило, в операційній діяльності підприємства присутні обидва види процесів. Особливість полягає в тому, що в діяльності підприємств, які здійснюють випуск продукції, переважають виробничі процеси, а в діяльності підприємств, що надають послуги, сервісні. Також відбувається формування стратегічних операційних цілей [87, с. 138].

3. Якщо потенціалу підприємства не достатньо для досягнення операційних цілей, відбувається процес вдосконалення операційної діяльності та формуються програми розвитку:

- вдосконалення існуючих на підприємстві бізнес-процесів;
- операційних активів;
- вдосконалення якості продукції та послуг;
- управління персоналом;
- аналіз покупців [70, с. 89; 101, с. 36].

4. На четвертому етапі відбувається проведення оперативного аналізу ефективності здійснення операційної діяльності підприємством. Також на цьому етапі визначається вартість процесів здійснення операційної діяльності, аналізуються відносини з постачальниками та покупцями. Після проведеного аналізу формуються завдання для реалізації операційної стратегії .

5. На наступному етапі відбувається формування поточного плану, на основі завдань для реалізації операційної стратегії.

6. Конкретизуються завдання на шостому етапі, та формуються оперативні бюджети. При процедурі формування оперативного бюджету плановані показники продажів перетворюються в кількісну оцінку доходів і витрат для всіх структурних підрозділів підприємства. В оперативний бюджет входять звіти про прибутки і збитки, які формуються виходячи з бюджетів продажів, виробничих бюджетів та інших бюджетів.

7. На сьомому етапі відбувається реалізація процесів та заходів щодо вдосконалення операційної діяльності.

8. Восьмий етап передбачає відстеження параметрів за всіма аспектами операційної діяльності, тобто відбувається постійний моніторинг стану діяльності підприємства.

9. На останньому етапі відбувається оцінка характеру та масштабів виявлених відхилень і визначаються рішення для усунення цих відхилів [43, с. 299; 98, с. 65; 102, с. 47]..

Отже, управління операційною діяльністю є частиною загальної системи управління і спрямоване на вирішення складних проблем, в просторі і часі, пов'язаних з управлінням, регулюванням, а також з процесом виконання завдань відповідно до запланованими показниками.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління операційною діяльністю на підприємстві**

На сьогоднішній день є актуальним вибір методів і моделей оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства.

Розглянемо існуючі загальновідомі моделі управління ефективністю операційною діяльністю підприємства (табл. 1.1)

Таблиця 1.1. Моделі управління операційною діяльністю підприємства

Модель	Аспект
BSC-модель Лоренца Мейсела	Персонал та ефективність працівників, які здійснюють операційну діяльність
BSC-модель Нортон-Каплана	Перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси
EVA-based management	Чотири напрямки: вимір, система управління, мотивація, стиль мислення
Піраміда ефективності	Ієрархічна структура управління
EP2M-модель	Чотири напрямки: обслуговування клієнтів і ринків, вдосконалення внутрішніх процесів, управління змінами та стратегією, власність і свобода дій

Джерело: [56, с. 112].

Провідними управлінськими моделями в даний час є:

- модель збалансованої системи показників Лоренца Мейселя.

У моделі акцент зроблений на те, що керівництво підприємства повинно бути більш уважним до свого персоналу і оцінювати ефективність не тільки процесів і систем, але і його співробітників.

- Balanced Scorecard System, BSC (система збалансованих показників) Нортон Каплана.

Збалансована система показників (збалансована рахункова карта, збалансована система оціночних індикаторів, система збалансованих показників ефективності) - це система стратегічного управління і оцінки її ефективності, яка відображає цілі і завдання підприємства в системі показників управління операційної діяльності [97, с. 166].

- Economic Value Add (додана економічна вартість).

Система управління на основі цього показника є системою фінансового управління, яка задає єдину основу для прийняття рішень основним і допоміжним персоналом і дозволяє моделювати, відстежувати, проводити і оцінювати прийняті рішення в системі управління операційною діяльністю.

– піраміда ефективності К. Макнейра, Р. Ланча і К. Кросса.

Піраміда ефективності побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу та обліку, заснованого на «діях». Під діями розуміється те, що виконується людьми або машинами для задоволення споживачів [94, с. 54].

– EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) Крістофера Адамса і Пітера Робертса.

Згідно моделі важливо, перш за все те, що компанія робить у наступних чотирьох напрямках: обслуговування клієнтів і ринків, вдосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності і рентабельності), управління змінами і стратегією, власність і свобода дій [89, с. 138].

Кожна модель має свої особливості, які обумовлюють їх застосування в різних ситуаціях.

Система показників для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства являють собою багаторівневий комплекс індикаторів, який дозволяє оцінити усі аспекти здійснення управління операційною діяльністю. В процесі оцінки варто застосовувати такі групи показників (таблиці 1. 2.)

Таблиця 1. 2. Види показників ефективності для оцінки операційної діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Види показників
За напрямом оцінювання	Показники досягнення цілей операційної діяльності Показники ефективності бізнес-процесів операційної діяльності Показники задоволення інтересів зацікавлених сторін Показники ефективності використання ресурсів в операційній діяльності
За видами ресурсів	Показники ефективності використання оборотних операційних активів Показники ефективності використання необоротних операційних активів Показники ефективності використання трудових ресурсів

Продовження табл. 1.2

За пріоритетністю	Головні показники ефективності Основні показники ефективності Допоміжні показники ефективності
За рівнем оцінювання	Показники ефективності операційної діяльності підприємства Показники ефективності операційної діяльності окремих структурних підрозділів Показники ефективності операційної діяльності за окремими господарськими операціями Показники ефективності окремої товарної групи
За змістом показника	Фінансові показники ефективності Нефінансові показники ефективності
За рівнем агрегації	Узагальнюючі показники ефективності

Джерело: [93, с. 67].

Виходячи з того, що основною метою функціонування підприємства є зростання ринкової вартості підприємства, головний показник ефективності управління операційною діяльністю повинен відображати внесок операційної діяльності у створення цієї вартості. Основним показником є вільний грошовий потік на інвестований капітал, відповідно до моделі оцінювання грошового потоку, який береться за основу визначення вартості підприємства [84, с. 440].

Мета управління операційної діяльності підприємства підпорядковується його основній функції – максимізація вартості підприємства. Виходячи з того, що показник обсягу капітальних інвестицій, дострокових зобов'язань повністю відображають результати інвестиційної та фінансової діяльності, а показник приросту робочого капіталу (який визначається як різниця між сумою оборотних активів та поточними зобов'язаннями) також формується частково під впливом фінансової діяльності в частині зміни короткострокових кредитів банків, їх не можна включати в оціночний показник управління операційної діяльності. Сума амортизації, що нараховується на операційні необоротні активи в певному сенсі є відшкодуванням раніше понесених інвестиційних витрат. Проте, з огляду на те, що джерелом такого відшкодування виступають доходи від операційної діяльності, а за своїм змістом амортизація є

компенсаційною статтею витрат і залежить від обраного методу амортизації активів, її обсяги доречно залишити в складі ефекту від операційної діяльності. Зважаючи на те, що ринкова вартість обумовлюється обсягами майбутнього вільного грошового потоку, суттєва частка якого формується саме результатами управління операційної діяльності підприємства – скоригований прибуток від операційної діяльності до відшкодування фінансових витрат та амортизації (СПОДФА). Виходячи з того, що результати операційної діяльності досягаються шляхом використання активів, що сформовані для здійснення такої діяльності, основним відносним показником її ефективності варто вважати рентабельність операційних активів, розраховану з використанням показника СПОДФА, а до складу таких активів слід включати основні засоби, нематеріальні активи, довгострокову дебіторську заборгованість, що виникає в процесі здійснення управління операційною діяльністю [65, с. 106].

До методів управління операційною діяльністю на оперативному рівні відносять: метод бюджетування, порівняння, GANTT, PERT. На поточному рівні можна виділити: ABC-метод; XYZ-метод; факторно-аналітичний метод; методи інтегрального аналізу; метод KPI; CVP-аналіз; метод «точно в строк» (JIT); метод планування потреб-ресурсів(RP); модель EOQ; нормативний метод; метод оцінки ефективності бізнес-процесів; діаграма Ісікави; діаграма Парето [66, с. 145].

Якщо говорити про стратегічний рівень, то можна виділити: стратегічні карти; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; матриця GE Мак Кінсі; матриця Бостонської групи; принципи теорії обмеження; метод ощадливого виробництва і 6σ; вартісно-функціональний аналіз; сценарний підхід.

Важливим чинником ефективності управління операційної діяльності підприємства є раціональність формування і використання ресурсів. Виходячи з того, що раціональність формування та використання ресурсів зумовлюється наявними компетентностями персоналу, ефективність управління операційною

діяльністю є похідною від них. Вимір компетенції та її вплив на кінцевий ефект управління операційною діяльністю найкраще здійснювати через дослідження ефективності бізнес-процесів операційної діяльності. Це пояснюється тим, що саме компетентності є відображенням організаційних механізмів, навичок, досвіду, які впливають на організацію бізнес-процесів, формування бізнес-моделі підприємства [100, с. 211].

Отже, розробка, впровадження та застосування на практиці моделей і методів оцінки управління операційною діяльністю і розвитком є важливою умовою поліпшення фінансово-економічного стану підприємства в цілому.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ НВА «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ»**

#### **2.1. Аналіз системи управління операційною діяльністю у ТОВ НВА «Перлина Поділля»**

ТОВ «НВА «Перлина Поділля» – провідна сільськогосподарська компанія України, одна з найефективніших та найпродуктивніших виробників сільськогосподарської продукції Хмельницькій області, в Україні та за її межами. На сьогодні – це продуктивна, високопрофесійна агропромислова компанія з власною інфраструктурою і сучасним парком автотранспорту і сільгосптехніки. Господарство розміщене в північно-західній частині Хмельницької області, чорноземи, якої є одним з найродючіших земель у світі.

Агрофірма вирощує широкий спектр сільськогосподарських культур: пшеницю, ріпак, кукурудзу, соняшник, гречку, ячмінь, горох, овес і картоплю.

Особливу увагу ТОВ «НВА «Перлина Поділля» приділяє розвитку тваринництва. Основним напрямком в тваринництві є племінне молочне скотарство. Молочне стадо представлене голштинською та українською червоно-рябою молочною породами.

У сільськогосподарському виробництві ТОВ НВА «Перлина Поділля» демонструє високі показники обсягів і якості врожаю, а всі підрозділи агрофірми займають лідируючі позиції у регіоні. Принцип роботи підприємства – модернізація і наслідування основних тенденцій світового ринку, системність і послідовність ведення сільського господарства та науковий підхід.

Основними видами діяльності господарства є: вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур; розведення великої рогатої

худоби молочних порід; розведення коней; будівництво житлових і нежитлових будівель; змішане сільське господарство.

Ефективність організації виробничо-господарської діяльності підприємства визначається на основі дослідження основних техніко-економічних показників за 2014-2018 рр. (додаток Б). Розглянемо ці показники в динаміці з метою визначення основних тенденцій розвитку підприємства, порівняння значень показників в часі, оцінювання їх важливості.

Наведені дані свідчать, що за досліджуваний період обсяг чистого доходу зріс у 3,87 рази з 69695 тис. грн. до 269938 тис. грн., що нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції, розширенням асортиментних позицій та підвищенням рівня споживчих цін. Найбільш істотне зростання обсягів реалізації (у майже на 25%) відбулось у 2017 р.

Така динаміка чистого доходу від реалізації продукції і зміна величини собівартості виробництва привели до деякого коливання такого показника «як витрати на 1 грн. реалізованої продукції»: так у 2014 р. він складав 0,99 грн. на 1 грн., а у 2018 р. він знизився до 0,92 грн. на 1 грн., що і призвело до отримання підприємством прибутків.

Збільшення виручки від продажу продукції порівняно вищими темпами (у 3,87 рази), ніж зростання собівартості (у 3,4 рази) призвело до зростання величини валового прибутку з 17760 тис. грн. у 2014 р. до 92766 тис. грн. у 2018 р., тобто майже у 5,22 рази.

Одночасно з процесом зміни показників діяльності триває процес зміни чисельності персоналу підприємства. За п'ять років середньооблікова чисельність персоналу зросла з 190 осіб до 228 осіб, або на 20%, одночасно чисельність робітників зростала вищими темпами: так, абсолютний приріст склав 43 особи, а у відсотковому співвідношенні – 29,25%.

Механізація виробничих процесів призвела до зростання продуктивності праці на підприємстві у 3,22 рази. Якщо в 2014 році продуктивність складала відповідно 366,82 тис. грн./особу, то в 2018 році вона збільшилась до

1183,94 тис. грн./особу (досягла максимального значення). Дещо повільнішим темпом змінюється продуктивність праці одного робітника: за досліджувані п'ять років зростає у 2,99 рази.

Господарська діяльність підприємства була б неможлива без наявності основних виробничих фондів, що є матеріальною базою всього виробничого процесу. За п'ять років на підприємстві середньорічна вартість ОВФ має тенденцію до зростання: якщо в 2014 р. вона складала 45472 тис. грн., то в звітному 2018 р. їх вартість досягає 116214 тис. грн., тобто збільшилась у 2,55 рази. Це відбувалось за рахунок придбання значної кількості машин та обладнання (автоматичних ліній годування тварин) а також транспортних засобів (комбайни, трактори, сівалки). Збільшення обсягу випуску продукції порівняно вищими темпами, ніж зростання вартості основних засобів приводить до збільшення показника фондівіддачі на підприємстві з 1,53 грн./грн. в 2014 році до 2,32 грн./грн. у 2018 р. або на 0,79 грн./грн.

Прибуткова діяльність підприємства спостерігається протягом усього досліджуваного періоду. Так, позитивна динаміка прибутку (зростання за п'ять років у 38,9 рази) відобразилась на зміні показників рентабельності. Так рентабельність продукції зростає у 11,4 рази та у 2018 р. складала 12,26%, а рентабельність витрат збільшилась у 10,8 рази та становила 8,75%. Це свідчить про значне покращення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Отже, аналіз загальних показників діяльності підприємства показує, що воно має достатню динаміку розвитку і його потенціал щороку збільшується. Для більш детального аналізу підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції (додаток В).

Наведені дані демонструють, що товарна продукція підприємства зростає у 3,8 рази або на 200,24 млн. грн. Таке зростання відбулось за рахунок приросту виробництва та реалізації: пшениці на 31,87 млн. грн., ячменя на 5,38 млн. грн., сої на 10,7 млн. грн., цукрових буряків на 21,43 млн. грн., цибулі ріпчастої на

3,13 млн. грн., іншої продукції рослинництва на 1,11 млн. грн., цукру на 11,04 млн. грн. та худоби та птиці на 93,74 млн. грн.

Одночасно спостерігається скорочення обсягів виробництва по окремих асортиментних позиціях, зокрема: обсяги вирощування соняшнику зменшились на 0,52 млн. грн. та гірчиці на 153 тис. грн.

Щодо зміни структури товарної продукції, то необхідно відмітити скорочення загальної частки виробництва зернових культур у 1,5 рази з 41,2% до 25,55% (за рахунок зменшення обсягів вирощування кукурудзи) та значне зростання частки цукру з 18,36% до 39,47%. В цілому найбільшу питому вагу в структурі виробництва ТОВ НВА «Перлина Поділля» займає худоба та птиця (39,47%), наступними за обсягом виробництва йдуть зернові та зернобобові (25,55%, при цьому питома вага пшениці складає 16,93% всього обсягу виробництва), наступні олійні культури (18,48%). Найменший обсяг в структурі виробництва займають цукор (4,36%), овочі відкритого ґрунту (1,16%) та інша продукція рослинництва (0,41%). Переважно зміни у структурі виробництва спричинені коливаннями попиту і пропозиції на ринку сільськогосподарської продукції та необхідністю проведення сівозмін для раціонального використання земель і підвищення їх врожайності.

Мета операційного менеджменту сільськогосподарського підприємства полягає у забезпеченні вирощування високоякісної продукції задля досягнення задоволення споживачів та ефекту операційної діяльності підприємства. Виходячи з того, що основою операційного менеджменту є управління виробничими системами, тобто тими системами, котрі, використовуючи операційні ресурси, перетворюють вхід у вихід, коло задач операційного менеджера зводиться до таких напрямків: ефективне управління персоналом підприємства як рушійною силою виробничого механізму; управління структурними підрозділами як виробничими системами; управління матеріальним забезпеченням; управління технологічним процесом; організація системи планування і управління [19, с. 86].

Слід зазначити, що управління персоналом ми не випадково ставимо на перше місце. Для вітчизняних підприємств ефективного управління персоналом ще досі залишається питанням до кінця не вирішеним: існує багато проблем, що стосуються мотивації праці (через фінансові негаразди): відсутність якісної праці – відсутність оплати і навпаки, як наслідок підвищується плинність кадрів, відсутність системи підвищення кваліфікації, недосконалість системи зворотного зв'язку. Формування і розвиток персоналу – процес тривалий і складний. Зусилля операційного менеджера у цьому напрямку тільки тоді будуть ефективними, коли будуть мати наукову основу. Інноваційний характер виробництва, його висока наукомісткість, пріоритетність питань якості продукції змінюють вимоги до працівника, підвищують значимість професіоналізму та творчого відношення до праці [42, с. 66].

Визначення ролі та місця операційної системи здійснюється шляхом виділення цілей, завдань і функцій, що стоять перед операційним менеджментом підприємства. Проведення аналізу функціонування операційної системи з точки зору функціонального підходу дає змогу виявити як закономірності її функціонування, так і їх порушення.

Операційна система сільськогосподарського підприємства є не що інше, як синтез виробничих процесів, які є сукупністю певного виду операцій, що відповідають за підготовку, реалізацію та обслуговування операційного циклу. Для результативного та ефективного функціонування організація повинна визначити численні взаємопов'язані види діяльності та управляти ними. Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для того, щоб перетворювати входи на виходи, вважаємо процесом. Часто вихід одного процесу одночасно є входом наступного [54, с. 321].

Під процесним підходом розуміють застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними. Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним неперервний контроль зв'язків окремих процесів у межах системи процесів, а також їхніх

сполучень і взаємодій. Для аналізу процесів в операційній системі ТОВ НВА «Перлина Поділля» пропонуємо використовувати алгоритм оцінки реального стану операційної системи.

Виходячи з визначення «операції», яке розглядається як вид діяльності, сукупність взаємопов'язаних дій по вирішенню єдиної економічної задачі чи проблеми, можна представити операційну систему як сукупність технологічних, економічних та управлінських операцій. Складові операції виробничої діяльності підприємства мають таку структуру: технологічні операції (розорювання землі, висіювання рослин, внесення добрив, контроль росту та врожайності, збирання врожаю, транспортування зібраних сільськогосподарських культур до місця зберігання/переробки/продажу, складання виробничих графіків, контроль якості на кожній операції тощо); управлінські операції (планування, підготовка та розміщення персоналу, контроль якості, оперативне управління, календарне планування та диспетчеризація, маршрутизація, нормування праці, управління продуктивністю, мотивація працівників); економічні операції (розрахунки потреб щодо забезпечення ресурсами, забезпечення машинами та обладнанням, забезпечення кадрами, контроль якості входу, аналіз якості виходу, розробка тактичних та оперативних планів, аналіз виробництва); інформаційні (звіти, накази, розпорядження, інформаційні технології) [73, с. 141].

При застосуванні даного підходу у межах управління операційною системою ТОВ НВА «Перлина Поділля» важливими аспектами будуть: розуміння та виконання вимог; необхідність розглядати процеси з погляду створення додаткових цінностей; отримання результатів функціонування процесу та його ефективності; постійного покращення процесів, наприклад, аналізуючи функціонування операційної системи в цілому по підприємстві чи окремому структурному підрозділу зокрема, слід виділяти окремі операції (виробничі чи управлінські) як окремі процеси, і таким чином здійснювати аналіз їх функціонування. Але після проведення оцінки кожного окремого

процесу у системі необхідно провести аналіз взаємодії процесів, тобто застосування системного підходу, оскільки він є запорукою ефективної оцінки функціонування системи [91, с. 225].

Процеси підсистеми управління функціонування операційної системи ТОВ НВА «Перлина Поділля» наведемо у табл. 2. 1.

Таблиця 2. 1. Процеси (операції) управління функціонуванням операційної системи ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Функція (процеси, операції) в управлінні операційною системою	Мета функції	Підрозділ, відповідальна особа
Планування	Встановлює порядок відкриття, проходження і закриття замовлень, включених в склад товарної продукції	Планово-економічний відділ (ПВВ)
Облік якості продукції рослинництва і тваринництва	Встановлює порядок виявлення обліку, аналізу і попередження браку у виробництві	Начальники дільниць, лабораторія
Технічна підготовка виробництва	Встановлює порядок технічної документації на виробництво продукції	Головний агроном, дільниці
Оперативно-календарне Планування	Встановлює порядок оперативно-календарного планування в середині цехів	Планово-економічний відділ
Матеріально-технічне постачання	Встановлює порядок вирішення питань по безперебійному забезпеченню матеріальними ресурсами дільниць підприємства	Відділ матеріально-технічного забезпечення
Оперативне управління обслуговуючим виробництвом	Встановлює порядок підготовки сільгоспвиробництва за вимогами керівників підрозділів	Головний механік
Оперативне планування	Встановлює порядок складання і оформлення змінних завдань, планування обліку руху товарно-матеріальних цінностей	Планово-економічний відділ

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Цілі структурних підрозділів підприємства визначені не досить чітко, узагальнено і не несуть у собі справжні завдання, що мають стояти перед виконавцями. На жаль, підприємство не виділяють на вирішення цієї проблеми ні часу, ні виконавців. Розробка системи цілей для кожного структурного підрозділу операційної системи з одночасним ранжуванням за ступенем їх важливості дасть змогу керівництву підприємств врегулювати свою діяльність та скоординувати її на вирішенню першочергових завдань.

Пропонуємо застосовувати для кожного окремого підрозділу систему цілей, у якій чітко виділені наступні напрямки його діяльності:

- 1) зазначення сфери діяльності підрозділу;
- 2) завдання, що стоять перед підрозділом;
- 3) конкретизація необхідності залучення ресурсів (яких і скільки);
- 4) бажані результати та засоби їх досягнення [25, с. 8].

Показники, що оцінюють функціонування операційної системи, пропонуємо розглядати не як деяку сукупність, що характеризує виробничу діяльність в цілому, а по функціональних блоках, тобто за класифікаційними критеріями. Результати розрахунку показників для ТОВ НВА «Перлина Поділля» подано у табл. 2. 2.

Наведені в таблиці дані засвідчують позитивну динаміку практично усіх показників, які характеризують функціонування підсистеми забезпечення операційної діяльності, окрім коефіцієнта придатності та енергоозброєності праці, що засвідчує незначне зростання рівня зносу основних засобів та зниження автоматизації окремих виробничих процесів.

Крім того, має місце покращення показників що характеризують функціонування підсистеми управління, так зокрема рівень керованості поступово наближається до нормативного, підвищується рівень виконання функцій управління, знижується рівень ієрархічності управління, що свідчить про скорочення скалярного ланцюга та підвищення оперативності прийняття управлінських рішень [24, с. 144 ].

Таблиця 2. 2. Система показників оцінки функціонування операційної системи ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Показники	Дані по роках				
	2014	2015	2016	2017	2018
Показники, що характеризують функціонування підсистеми забезпечення операційної діяльності					
Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами	1,05	1,22	1,18	1,14	1,22
Коефіцієнт механізації (автоматизації) праці	0,35	0,45	0,48	0,43	0,47
Фондоозброєність	239,33	320,73	573,99	359,03	509,71
Механоозброєність	107,64	145,84	158,03	189,04	212,03
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,72	0,68	0,63	0,62	0,67
Коефіцієнт енергоозброєності	0,46	0,31	0,27	0,31	0,33
Показники, що характеризують функціонування підсистеми управління					
Рівень керованості	1,14	1,28	1,42	1,71	1,57
Коефіцієнт розподілу функцій	0,79	0,71	0,75	0,70	0,73
Коефіцієнт якості виконання функцій	0,57	0,58	0,63	0,84	0,83
Коефіцієнт надійності системи управління	0,82	0,58	0,67	0,60	0,9
Показник ієрархічності управління	0,79	0,66	0,63	0,56	0,52
Ступінь виконання плану	0,88	0,81	0,76	0,79	0,71
Показники, що характеризують функціонування виробничої підсистеми					
Коефіцієнт внутрішнього використання обладнання	0,56	0,54	0,49	0,39	0,46
Коефіцієнт використання знарядь праці	0,53	0,50	0,47	0,49	0,61
Коефіцієнт використання календарного фонду часу	0,80	0,73	0,75	0,81	0,86
Показники, що характеризують функціонування системи якості					
Коефіцієнт дефектності	0,16	0,18	0,20	0,14	0,13
Рівень якості	1,06	1,08	1,11	1,01	1,009
Показники, що характеризують функціонування інформаційної системи					
Рівень інформованості	0,83	0,87	0,75	0,78	0,80

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» [1-5; 27- 41; 79 - 83].

Показники, що характеризують функціонування виробничої підсистеми демонструють неоднозначну тенденцію: так спостерігаємо зниження рівня

використання виробничого обладнання та знарядь праці, що пов'язано з тим, що зростання чисельності персоналу є нижчим порівняно зі зростанням вартості основних фондів та вищими темпами придбання обладнання. Однак підвищується рівень використання фонду робочого часу: знижується рівень непродуктивних втрат часу та зростає продуктивність праці [51, с. 132].

Рівень якості продукції підприємства коливається незначним чином, однак на нашу думку, доцільно провести сертифікацію продукції підприємства відповідно до стандартів ISO. Рівень інформованості знижується за п'ять років на 3% і це свідчить зниження ефективності каналів комунікацій та необхідність налагодження зворотного зв'язку в процесі реалізації управлінських рішень.

Як показують дані табл. 2.2. , на сьогоднішній день функціонування операційної системи ТОВ НВА «Перлина Поділля» залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Спостерігається малий рівень забезпеченості матеріальними ресурсами. Недостатньо використовується наявні виробничі потужності. Не досягає і бажаного рівня якість продукції, що говорить про проблеми адаптації підприємства до вимог міжнародної системи управління якістю ISO-9004, яка запроваджується на підприємстві. Рівень управління операційною системою підприємства говорить про потенційні можливості та про брак досвіду пристосування до умов відкритої економіки, малу гнучкість управлінського персоналу та високу потребу вдосконалювати свої знання стосовно нових умов господарювання [16, с. 107].

При оцінці функціонування операційної діяльності безперечно важливими є і техніко-економічні показники діяльності підприємства, якими користуються економісти підприємства: обсяги виготовленої та реалізованої продукції, собівартість виготовленої та реалізованої продукції, середньоспискова чисельність робітників, рентабельність товарної продукції, незавершене виробництво, балансовий прибуток, продуктивність праці, операційні витрати тощо. Перераховані показники використовуються

операційним менеджером як критерії при прийнятті управлінських рішень щодо виробничої діяльності. Вони дозволяють встановити взаємозв'язок між системою управління виробництвом та вимогами ринку щодо системи управління виробництвом, що базуються на маркетингових дослідженнях.

Серед усіх запропонованих нами показників оцінки функціонування операційної системи особливої уваги з боку операційного менеджера заслуговують тривалість виробничого циклу, темп і ритм випуску продукції, рівень незавершеного виробництва. Важливою особливістю сільського господарства є те, що тут спостерігається значний розрив між робочим часом та часом виробництва. Кругообіг засобів в сільському господарстві відрізняється від кругообігу в інших галузях національної економіки. Майже в усіх галузях промисловості засоби в процесі кругообігу за часом більш перебувають у виробничих запасах і значний час знаходяться в сфері обігу — в готових виробках і розрахунках. Питома вага часу, протягом котрого засоби знаходяться в безпосередньому виробництві, в промисловості відносно невелика [12, с. 56].

Інакше це відбувається в сільському господарстві. Тут велика частина часу кругообігу коштів припадає на виробничий цикл (час виробництва). Це особливо відноситься до галузі рослинництва. Головна причина тут полягає в тому, що в сільськогосподарському виробництві досить значну роль відіграють природно-кліматичні умови, тобто значна різниця між часом виробництва і робочим періодом (робочим часом). Засоби, вкладені в посіви сільськогосподарських культур, залишаються в циклі кругообігу протягом декількох місяців, коли роботи не проводяться, а це призводить до подовження виробничого циклу і підвищення його питомої ваги в циклі кругообігу засобів. Сільськогосподарське виробництво тісно пов'язано з дією природних факторів. Воно не є безперервним. Для процесу виробництва тут є характерним період (більший чи менший), під час якого робочий процес призупиняється (повністю або частково).

У сільському господарстві перерви в процесі роботи, у порівнянні з іншими галузями матеріального виробництва, найбільші. Через це, а також внаслідок великої тривалості робочого періоду виробничий цикл набагато більше, ніж в деяких інших галузях.

Тривалість кругообігу засобів неоднакова в різних галузях сільського господарства. Вона різна у різних галузях рослинництва і тваринництва. Але в усіх галузях сільського господарства цикл кругообігу засобів вимірюється місяцями і роками і набагато перевищує тривалість кругообігу засобів в інших галузях національного господарства.

У більшості галузей рослинництва (в зерновому господарстві, в виробництві технічних культур) тривалість кругообігу засобів дорівнює приблизно року: в деяких галузях тваринництва, наприклад, в скотарстві м'ясного напрямку, - більше року. У багатьох галузях виробничий цикл, тобто та частина циклу кругообігу, протягом якої засоби перебувають у безпосередньому процесі виробництва, порівняно невеликий і вимірюється днями [76].

Таким чином, характерна особливість сільськогосподарського виробництва - велика тривалість виробничого циклу, часті перерви у процесах праці і як наслідок цього - значне неспівпадіння часу виробництва і робочого періоду. Дана особливість впливає на характер кругообігу і організацію оборотних активів ТОВ НВА «Перлина Поділля».

Таким чином, застосовуючи при оцінці функціонування операційної системи систему вищенаведених показників, операційний менеджер ТОВ НВА «Перлина Поділля» має приймати управлінські рішення за такими напрямками: розміщення, регулювання та використання виробничих ресурсів; підвищення якості продукції, що виготовляється, та реалізації заходів по усуненню причин випуску продукції неналежної якості; завантаження виробничих потужностей та регулювання руху запасів; ефективне використання наявного персоналу та доцільність застосування резервних

робітників; потреба в інформаційному забезпеченні робочого місця зокрема та системи в цілому.

## **2.2. Оцінка ефективності управління операційною діяльністю на підприємстві**

Для оцінювання позицій підприємств, функціонуючих у конкурентному середовищі, а також для прийняття раціональних управлінських рішень щодо здійснення операційної діяльності можуть використовуватися різноманітні методи, але особливий інтерес представляють якісні методи оцінки. Одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи. Проте матричні методи містять також і кількісні компоненти оцінки.

Зокрема, методи парних порівнянь і визначення відносних пріоритетів доцільно використовувати в дослідженнях ефективності господарювання підприємств. Сутність методу визначення відносних пріоритетів полягає в тому, що на основі їх парних якісних порівнянь між собою з урахуванням різних факторів, які впливають на ефективність, ми даємо їм кількісну оцінку, що потім можна використовувати для подальшого економічного аналізу.

Кінцевою метою використання таких методів є отримання пріоритетів певної сукупності показників-чинників. У контексті нашого дослідження – чинники, що сприяють підвищенню ефективності операційної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Відмітимо, що основні переваги методу попарних порівнянь полягають у тому, що:

– має місце порівняння кожної роботи з іншими за більшим числом факторів пріоритетності для підприємства, завдяки чому підвищується точність оцінки і відкривається можливість вивчати якість більшого числа сторін об'єкта дослідження, ніж при використанні інших методів;

– допускається вимірювання нерівномірно змінної важливості показників, що необхідне для розв’язання більшості практичних економічних задач.

– у процесі порівнянь увагу зосереджують не на всіх роботах відразу, а тільки на двох, порівнюваних у кожен даний момент, – це полегшує роботу і сприяє підвищенню її якості;

– метод дозволяє одержати не тільки середню оцінку роботи, але і дисперсію цієї оцінки, що дає можливість провести надалі більш глибокий економіко-математичний аналіз [23, с. 122].

Як відомо, суть показника економічної ефективності розкривається через співвідношення між ресурсами та результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва. Існує три варіанти такого співвідношення:

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

Ми вважаємо обґрунтованою точку зору науковців, які зазначають, що не можна абсолютизувати ні один з показників, які використовують для визначення ефективності. Кожний з них має певне смислове навантаження, тому може бути використаний за відповідним цільовим призначенням. Так валова продукція характеризує ефективність з позиції створення споживної вартості, валовий дохід – оцінює ефективність в аспекті єдності двох сторін процесу виробництва споживання та накопичення, прибуток – ефективність виробництва з погляду інтересів підприємства, як виробника споживної вартості [66, с. 228].

Доповненням до даної системи показників у комплексній оцінці ефективності операційної діяльності підприємств є матричний аналіз, що базується на обчисленні та оцінці системи показників за групами:

- 1) прибуток від операційної діяльності на 1 грн. доходу (виручки) від реалізації продукції; прибуток від операційної діяльності на 1 грн. витрат;

прибуток від операційної діяльності на 1 грн. на грн. власного капіталу; прибуток від операційної діяльності на 1 грн. вартості майна; прибуток від операційної діяльності на 1 працівника підприємства;

2) дохід (виручка) від реалізації продукції у розрахунку на 1 грн. витрат; дохід (виручка) від реалізації продукції на 1 грн. власного капіталу; дохід (виручка) від реалізації продукції на 1 грн. вартості майна; дохід (виручка) від реалізації продукції на 1 працівника підприємства;

3) витрати в розрахунку на 1 грн. власного капіталу; витрати на 1 грн. вартості майна; витрати на 1 працівника підприємства;

4) власний капітал в розрахунку на 1 грн. майна; власний капітал на 1 працівника підприємства;

5) вартість майна у розрахунку на 1 працівника.

Зазначимо, що ці фактори відображають стратегічну ефективність операційної діяльності – обсяг продажу, обсяг і частка витрат, продуктивність. А ефективність операційної діяльності відображає результати основної діяльності щодо збільшення продажів, зниження витрат або підвищення продуктивності [99, с. 125].

Використовуючи звітність підприємства можливо виконати комплексний аналіз ефективності операційної діяльності, застосовуючи метод парних порівнянь за ітераціями.

Перший етап передбачає обчислення індексів показників ефективності операційної діяльності підприємства за два досліджуваних періоди. Дані показників ефективності операційної діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля» наведено в таблиці 2.3.

Другий етап – розрахунок індексу зміни (I) кожного показника. На основі розрахунку індексу зміни показників проводимо обчислення та заповнюємо матрицю попарних порівнянь (табл. 2. 4.).

Таблиця 2.3. Показники ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля» в 2017-2018 рр.

№ з/п	Показники	Роки		Індекси, од.
		2017	2018	
1.	Прибуток від операційної діяльності	30331,00	92766,00	3,06
2.	Дохід від реалізації продукції	241481,00	269938,00	1,12
3.	Витрати операційної діяльності	211150,00	177172,00	0,84
4.	Власний капітал	164820,00	197103,00	1,20
5.	Вартість майна	231576,00	274525,00	1,19
6.	Середньооблікова чисельність працівників	250	228	0,91

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» [1-5; 27-31; 37-41; 79-83].

Матриці є інструментом опрацювання інформації, яку використовує керуюча система підприємства. Матричні методи можуть виступати як в ролі окремих повноцінних засобів опрацювання інформації з ціллю прийняття управлінських рішень, так і в ролі елемента інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства.

Третій етап передбачає визначення суми індексів зміни показників ( $I_3$ ):

$$I_3 = I_1 + I_2 + \dots + I_n, \quad (1)$$

Одержана сума характеризує узагальнений індекс ефективності управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємства.

Четвертий етап – обчислення вагомості досліджуваних показників ( $\omega_i$ ). Відношення сукупного індексу відповідного показника до узагальненого індексу ефективності характеризує його вагомість. Число на перетині рядків і стовпчиків являє собою частку випадкової переваги одного показника над іншим. Так, найбільший вплив на формування доходів з операційної діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля» має прибуток від операційної діяльності, для якого  $\omega_i = 0,4$ .

Кінцевий етап – обчислення рівня ефективності операційної діяльності. В процесі оцінки ефективності формування доходів з операційної діяльності

підприємства ці доходи як результат цієї діяльності можуть бути співвіднесені як із певною сумою поточних витрат з цієї діяльності (повною собівартістю реалізованої продукції), так і з використаними окремими видами ресурсів.

Таблиця 2.4. Матриця індексів ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2017-2018 рр.

№ з/п	Індекси показників	1	2	3	4	5	6	Сукупний індекс	ωі
1.	Прибуток від операційної діяльності	-	2,74	3,65	2,56	2,58	3,35	14,87	0,40
2.	Дохід від реалізації продукції	0,37	-	1,33	0,93	0,94	1,23	4,80	0,13
3.	Витрати операційної діяльності	0,27	0,75	-	0,70	0,71	0,92	3,35	0,09
4.	Власний капітал	0,39	1,07	1,43	-	1,01	1,31	5,21	0,14
5.	Вартість майна	0,39	1,06	1,41	0,99	-	1,30	5,15	0,14
6.	Середньооблікова чисельність працівників	0,30	0,82	1,09	0,76	0,77	-	3,73	0,10
	Узагальнений індекс ефективності (Із)								

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» [1-5; 27-31; 37-41; 79-83].

Нами виділено показники, яким має надаватись пріоритетне значення в процесі оцінки ефективності управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємств. В групі показників, що оцінюють доходи як результат операційної діяльності, головним показником ми пропонуємо обрати коефіцієнт валової доходності поточних витрат ( $KVD_{не}$ ):

$$KVD_{не} = \frac{ВД_{pn}}{ПС_{pn}}, \quad (2)$$

де  $ВД_{pn}$  – сума валового доходу з реалізації основної товарної продукції підприємства у відповідному періоді, тис. грн.

$ПС_{pn}$  – сума повної собівартості реалізованої основної товарної продукції підприємства у відповідному періоді, тис. грн.

З одного боку цей показник найбільш комплексно охоплює сформований дохід підприємства, а з іншого – дає найбільш інтегровану оцінку витрат ресурсів (поточних витрат), що були задіяні для його формування.

В групі показників, що оцінюють дохід як фінансовий ресурс (фінансовий базис) формування інших фінансових результатів операційної діяльності, головним показником ми пропонуємо обрати коефіцієнт загальної прибутковості валового доходу підприємства ( $KЗП_{од}$ ):

$$KЗП_{од} = \frac{ВП_{од}}{ВД_{од}}, \quad (3)$$

де  $ВП_{од}$  – сума валового прибутку (прибутку до оподаткування) з операційної діяльності підприємства; тис. грн.

$ВД_{од}$  – сума валового доходу з операційної діяльності підприємства; тис. грн.

З одного боку, отримання передбаченого прибутку є основною метою управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємства, а з другого – валовий прибуток найбільш комплексно характеризує цей вид фінансового результату з операційної діяльності [91, с. 228].

Проведемо розрахунок визначених коефіцієнтів для ТОВ НВА «Перлина Поділля» в таблиці 2.5.

Розрахунок обраних показників за даними звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» свідчить про підвищення рівня ефективності операційної діяльності в 2014-2018 рр.:

1) коефіцієнт валової доходності поточних витрат в 2014 р. склав 1,34, а в 2018 р. зріс до рівня 1,52;

2) коефіцієнт загальної прибутковості валового доходу підприємства має відповідно по рокам такі значення: 0,25 та 0,34. Динаміка зміни розрахованих показників протягом року наведена на рис. 2.1.

Таблиця 2.5. Розрахунок показників ефективності операційної діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля»

№ з/п	Назва показників	Роки					Темп росту 2018 р. до 2014 р., %
		2014	2015	2016	2017	2018	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	69695	111118	184819	241481	269938	387,31
2.	Собівартість реалізованої продукції	51935	74931	163288	211150	177172	341,14
3.	Валовий прибуток	17760	36187	21531	30331	92766	522,33
4.	Коефіцієнт валової доходності поточних витрат	1,34	1,48	1,13	1,14	1,52	113,53
5.	Коефіцієнт загальної прибутковості валового доходу підприємства	0,25	0,33	0,12	0,13	0,34	134,86

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» [1-5; 27-31;37-41; 79-83]

Так, в цілому успішна діяльність підприємства має бути скерована на отримання максимального прибутку в майбутньому. На нашу думку, ці показники можуть бути використані як критерії для цільового управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємства.

Для встановлення істинних причин зміни ефективності операційної діяльності підприємства слід детально вивчити силу впливу на її величину чинників. Як відомо, чинники впливу розмежовують на дві групи, що дає змогу виявляти тенденції розвитку ситуацій і відповідно ефективно реагувати на них:

1) зовнішні (незалежні): законодавчо-нормативні зміни; рівень інфляції в країні; кон'юнктура ринку; рівень цін на споживчі матеріально-сировинні і паливно-енергетичні ресурси; норми амортизаційних відрахувань; умови транспортування товарів; ціни, тарифи, ставки на матеріальні витрати і послуги інших підприємств;

2) внутрішні (залежні): обсяг діяльності і кількість реалізованих товарів; цінова політика; рівень цін закупівлі товарів і величини витрат; управлінський облік; рівень господарювання; компетентність керівництва і менеджерів, кваліфікація і продуктивність праці працівників; конкурентоспроможність продукції; стан і ефективність виробничого та фінансового планування [7, с. 6].

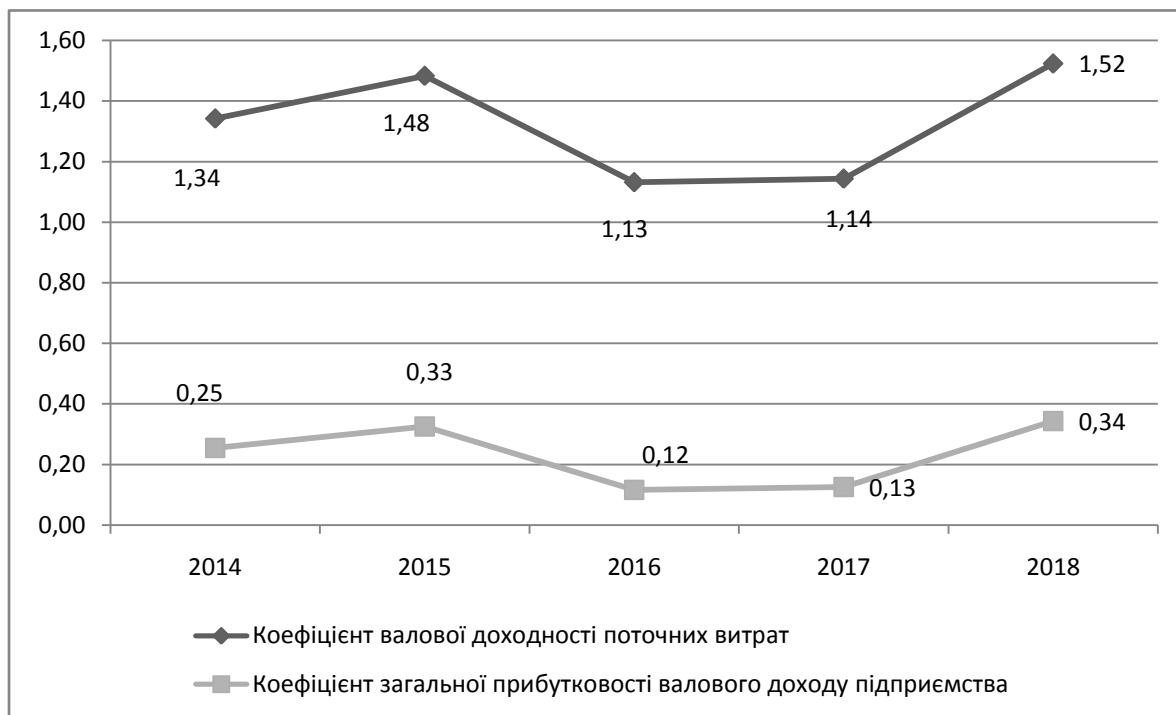


Рис. 2.1 - Динаміка показників ефективності операційної діяльності  
ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Складено автором на основі даних табл. 2.5

Так, в цілому успішна діяльність підприємства має бути скерована на отримання максимального прибутку в майбутньому. На нашу думку, ці показники можуть бути використані як критерії для цільового управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємства.

Для встановлення істинних причин зміни ефективності операційної діяльності підприємства слід детально вивчити силу впливу на її величину чинників. Як відомо, чинники впливу розмежовують на дві групи, що дає змогу виявляти тенденції розвитку ситуацій і відповідно ефективно реагувати на них:

1) зовнішні (незалежні): законодавчо-нормативні зміни; рівень інфляції в країні; кон'юнктура ринку; рівень цін на споживчі матеріально-сировинні і паливно-енергетичні ресурси; норми амортизаційних відрахувань; умови транспортування товарів; ціни, тарифи, ставки на матеріальні витрати і послуги інших підприємств;

2) внутрішні (залежні): обсяг діяльності і кількість реалізованих товарів; цінова політика; рівень цін закупівлі товарів і величини витрат; управлінський облік; рівень господарювання; компетентність керівництва і менеджерів, кваліфікація і продуктивність праці працівників; конкурентоспроможність продукції; стан і ефективність виробничого та фінансового планування [2, с. 6].

На нашу думку, кожне управлінське рішення з формування прибутку впливає на його рівень. Тому необхідно мати повну інформаційну базу чинників як зовнішнього, так і внутрішнього змісту, що впливають на величину операційного прибутку та відповідно ефективність операційної діяльності підприємства, доповнювати їх фінансово-економічними розрахунками, використовувати методи і моделі економічного аналізу і планування прибутку, тобто ефективно організовувати на підприємстві взаємозв'язок сукупних структурних підрозділів, що забезпечать розробку і прийняття управлінських рішень.

Тому зазначені показники ефективності доцільно деталізувати за утворюючими чинниками та проводити факторний аналіз з врахуванням виявлених взаємозалежностей та взаємозв'язків між ними. Це дозволить, завдяки економіко-логічним методам, визначити вплив зміни факторних параметрів на ефективність операційної діяльності підприємства та в подальшому корегувати та впроваджувати виявлені резерви у практичну діяльність.

Необхідно зазначити, що з погляду практичного застосування метод парних порівнянь дає можливість використовувати переваги, пов'язані з допущенням нетранзитивності. Зазначене вище дозволяє зробити висновок про

доцільність використання методів попарних порівнянь і визначення пріоритетів у розробленні методики визначення ефективності господарювання сільськогосподарських підприємств. Вищезазначене вказує на визначення вагомості (переваг) показників як елементів системи управління формуванням доходів з операційної діяльності підприємства. Окремим напрямком в подальших дослідженнях є визначення напрямів удосконалення управління операційною діяльністю підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ НВА «ПЕРЛИНА ПОДІЛЛЯ»

### 3.1 Визначення напрямів удосконалення управління операційною діяльністю підприємства

Успішне функціонування підприємства в умовах високодинамічного і нестійкого середовища багато в чому залежить від того, наскільки сформована система управління підприємствами відповідає сучасному рівню вимог, і забезпечує можливість їх успішної адаптації до цих змін.

Актуальною стає проблема постійного вдосконалення управління за рахунок впровадження нових сучасних методів.

Для ефективної діяльності підприємства на ринку та забезпечення конкурентоспроможності необхідне постійне удосконалення управління операційною діяльністю підприємства.

На підприємстві потрібно удосконалити технологію управління. До шляхів удосконалення можна віднести:

#### 1. Впровадження системи управлінського обліку та контролінгу.

Управлінський облік, на відміну від традиційного бухгалтерського обліку, дає більш достовірну інформацію, управлінським працівникам для прийняття рішень. Крім того, він є інструментом контролінгу, який дозволяє перевести управління на якісно новий рівень. Контролінг - це система управління процесом досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством. [88, с. 236; 77, с. 162 ].

Також існує проблема малої гнучкості управлінського персоналу. Для вирішення даного питання ТОВ НВА «Перлина Поділля» необхідно вдосконалювати свої знання, шляхом обміну досвідом з міжнародними фірмами.

2. Впровадження сучасних концепцій і моделей інформаційних технологій (наприклад ERP систему), допоможе виправити проблему недостатнім забезпеченням інформаційними технологіями ТОВ НВА «Перлина Поділля».

ERP означає "планування ресурсів підприємства". Це програмне забезпечення для управління бізнес-процесами, яке об'єднує фінанси, ланцюжки поставок, операції, звітність, виробництво, кадри і дозволяє управляти ними [10, с. 30 ].

3. Комплексну автоматизацію процесу прийняття управлінських рішень.

Автоматизація процесу прийняття управлінських рішень допоможе вирішити проблему недостатнього взаємозв'язку структурних підрозділів ТОВ НВА «Перлина Поділля». Її впровадження вимагає перегляду і оптимізації структури і технології ведення бізнесу з метою усунення накладок, перетинів, зайвих дій у функціях управління. При цьому досить часто виникають проблеми такого плану, як протидія прискоренню процесу документообігу та якості обробки інформації, оскільки вимагають від виконавців нових знань і умінь. З'являється необхідність мотивувати персонал на навчання і адаптацію до нових умов роботи. [11, с. 116].

4. Впровадження моделей оцінки якості управління, які стосуються не тільки системи управління якістю, а й управління підприємством в цілому.

До них можна віднести: концепцію TQM - загальне управління якістю, що представляє собою систему, яка формується відповідно до ISO.

5. Впровадження геоінформаційної системи.

На ТОВ НВА «Перлина Поділля» повільно приймаються управлінські рішення по вдосконаленню та реалізації виробничих процесів, пов'язаних з оцінкою території підприємства в комплексі з навколишнім ландшафтом.

Керівному складу ТОВ НВА «Перлина Поділля» використання геоінформаційних технологій допоможе здійснити дистанційний контроль за

роботою підприємства (управляти процесами в реальному часі), а також на основі отриманих звітів аналізувати ефективність вкладень у виробництво.

Геоінформаційні системи дозволяють співробітникам економічного підрозділу проводити порівняльний аналіз планових і фактичних даних, автоматизувати облік робочого часу і формування звітів і довідок.

Також геоінформаційна система дозволить ТОВ НВА «Перлина Поділля» оперативного відстежувати місце розташування техніки, координувати роботу механізаторів і водіїв, в тому числі за допомогою встановлення голосового зв'язку, а також контролювати витрачання палива і стан техніки.

Основні шляхи удосконалення управління операційною діяльністю на ТОВ НВА «Перлина Поділля» зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 - Шляхи удосконалення управлінням операційною діяльністю за функціями управління на ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Складено автором

Практична реалізація технології управління втілюється в створенні ефективної організаційної структури, яка визначає процес управління, що реалізовується, як набір функцій, закріплених в регламентах підприємства (стандартах, положення, інструкції). Періодично ці регламенти вимагають перегляду [63].

Для вирішення цієї проблеми необхідно мати систему внутрішнього контролю, яка забезпечує надійність і своєчасність поступлення інформації, а також канали зв'язку для ефективного управління на всіх рівнях підприємства, і своєчасно сигналізує про появу невідповідностей. [9, с. 113].

Для підвищення ефективності управління запропоновано побудувати карту оптимізації бізнес-процесів управління операційною діяльністю підприємства (рис. 3.2).

Отже, мета - зростання ефективності операційної діяльності, яка досягається шляхом:

- скорочення тривалості операційного циклу (автоматизація виробництва);
- зменшення частки операційних витрат (за рахунок повного використання виробничих потужностей, збільшення продуктивності праці);
- оптимізація управління запасами;
- підвищення рівня мотивації працівників (збільшення натуральних стимулів);
- підвищення рівня забезпечення інформаційними технологіями (впровадження геоінформаційної системи).

У процесі поточного планування формується план доходів та витрат операційної діяльності на рік (з розбивкою по кварталах). Коригуються наявні плани у разі невідповідності поточного стану запланованому та у випадку зміни стратегічних планів. У ході оперативного планування розроблюються бюджети окремих процесів операційної діяльності, підлаштовуються існуючі бюджети під умови, що змінилися [10, с. 55; 100, с. 26].

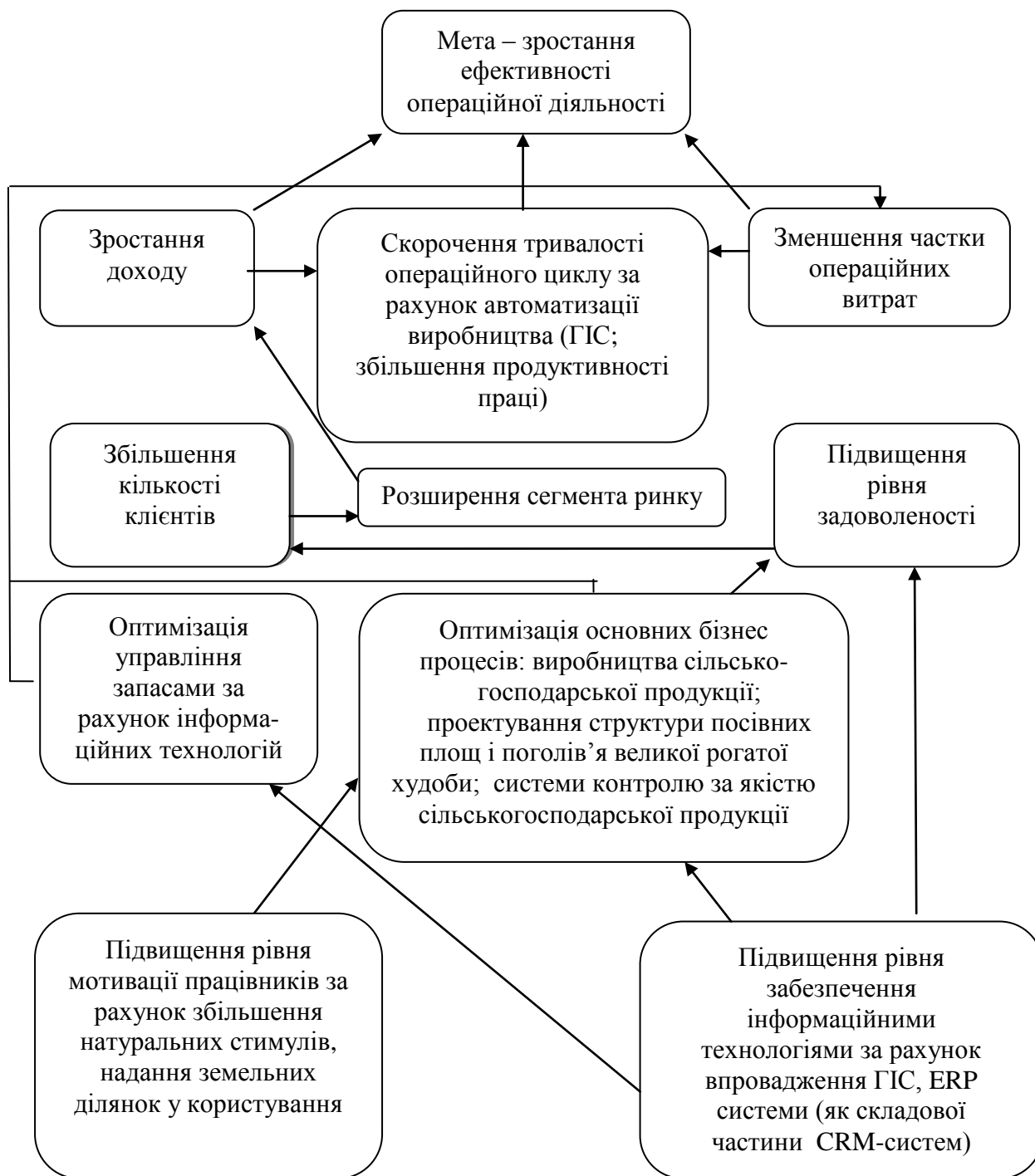


Рис. 3.2 – Карта оптимізації бізнес-процесів управління операційної діяльності підприємства

Примітка. Складено автором

Для ефективного управління операційною діяльністю підприємства на поточному плануванні, можна скласти план доходів і витрат з операційної діяльності (рис.3.3.)

На відміну від традиційного плану доходів і витрат пропонується модель складається у розрізі бізнес-процесів, які і забезпечують формування відповідних доходів і витрат. Це дозволяє виявити неефективні бізнес-процеси, які впливають на ефективність операційної діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля» в цілому.



Рис. 3.3 – План доходів і витрат з операційної діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля»

Примітка. Складено автором

Перевагою плану доходів і витрат з операційної діяльності над традиційним підходом полягає у тому, що він дає можливість виявити неефективні бізнес-процеси, які відбуваються на ТОВ НВА «Перлина Поділля» та надлишкові елементи витрат. Також план дозволяє визначити співвідношення між дохідною і витратною частинами. Якщо дохідна частина перевищує витратну, то утворюються вільні кошти, які можна використовувати для розвитку підприємства відповідно до його цілей. У разі, якщо витратна частина перевищує дохідну частину, то утворюється дефіцит бюджету (це

служить «поштовхом» для виправлення планів підприємства та прийняття управлінських рішень щодо зміни його фінансової стратегії і тактики).

Сучасні технології активно впроваджуються в усіх сферах економіки. Сільське господарство, як одна з провідних галузей, не може залишатися осторонь від цих процесів. CRM для ТОВ НВА «Перлина Поділля» допоможе вивести компанію на якісно новий рівень, освоїти нові ринки і збільшити прибуток.

Система дозволяє налаштувати будь-які бізнес-процеси, в залежності від спеціалізації. Автоматизація документообігу в OneBox це ще одна зручна функція системи. Є можливість розпізнавання сканованих копій і розміщення QR-кодів на кожному документі.

Можливість контролювати всі платежі зробить CRM для агробізнесу і сільського господарства зручним інструментом регулювання і управління фінансовими потоками. Тут можна відстежити вхідні та вихідні платежі. Система також покаже, надходження яких сум на ваші рахунки і коли саме очікується (прогнозовані платежі).

OneBox ефективно розподіляє завдання між співробітниками і, вибирає самого підходящого виконавця.

GTD-календар дає можливість спланувати і проконтролювати виконання завдань, аналізувати KPI співробітників і відділів.

Впровадивши CRM-систему, на ТОВ НВА «Перлина Поділля» буде можливість:

- підвищити ефективність менеджерів;
- ставити і контролювати виконання завдань співробітниками в термін;
- контролювати робочий час співробітників;
- відстежувати ключові показники ефективності компанії (KPI);
- вести складський облік;
- автоматизувати бізнес;

- ефективно вести клієнтську базу;
- збільшити прибуток;
- оптимізувати витрати;
- зберігання та передача документів;
- планувати справи і отримувати повідомлення;
- безпечний онлайн-чат з співробітниками всередині CRM.

Також за допомогою цієї системи можна здійснювати:

- інвентаризацію обладнання;
- облік поголів'я;
- облік посівних площ;
- планування врожаю [20, с. 47].

Основною частиною CRM системи є ERP система. За сучасних умов мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни. Це можливо лише за умови ефективної організації бізнес-процесів. Ми пропонуємо використовувати програмне забезпечення, ERP, що показує всі основні зони і робочі процеси, дозволяє приймати ефективні рішення і покращувати управління підприємством.

Автоматизація бізнес-процесів - одна з успішних стратегій в будь-якій галузі діяльності, яка при правильному виборі системи обробки і аналізу даних дає відмінні результати.

Підвищення ефективності роботи менеджерів, більш точна і продуктивна обробка і аналіз клієнтської бази, планування фінансової стратегії і багато іншого - все це стає можливим із впровадженням єдиної автоматизованої системи управління бізнес-процесами ERP, яка є складовою CRM системи.

### **3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства**

Облік на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» ведеться в таблицях Excel. Складський облік працює у власній обліковій системі, бухгалтерія - в бухгалтерському програмному забезпеченні. Передача даних від підрозділу до підрозділу проводиться у вигляді паперових документів, а іноді навіть в усній формі, після чого вручну вноситься в потрібну систему обліку.

Такий підхід дуже сильно залежить від людського фактора, в результаті, відомості надходять із затримками, часто - значними. Нерідко відбуваються перекручення і помилки, а в деяких випадках якісь дані взагалі не надходять у систему через людський фактор, що призводить до збоїв в роботі, необхідність в регулярних звірках.

На ТОВ НВА «Перлина Поділля» існує проблема, яка полягає у недостатньому забезпеченні інформаційними технологіями для прийняття управлінських рішень у сфері операційної діяльності і по підприємству в цілому.

У ТОВ НВА «Перлина Поділля» головний офіс знаходиться у смт. Білогір'я, також є молочно-товарна ферма у с. Юрівка та ферма великої рогатої худоби с. Гулівці. Пропонується впровадити ERP систему, яка допоможе покращити взаємодію між ними та підрозділами організації, а також підвищить ефективність управління операційною діяльністю на підприємстві.

У разі впровадження ERP системи створюється єдина база даних, в яку збирається вся інформація, яка використовується різними підрозділами. У цьому випадку відсоток помилок значно знижується, так як дані вносяться в систему один раз фахівцем, після чого зчитуються автоматично усіма підрозділами в необхідному для роботи форматі і кодуванні.

ERP система складається з модулів:

1) Модулі внутрішнього використання. Цей рівень - модулі, які використовуються співробітниками компанії.

2) Модулі роботи з зовнішніми користувачами. Цей шар містить в собі модулі, необхідні для взаємодії із зовнішніми користувачами, потенційними і реальними клієнтами компанії, партнерами, користувачами продукції, постачальниками і покупцями.

3) Коннектори - готові рішення для зв'язку зі сторонніми додатками.

Важливою перевагою ERP систем є можливість підключати і застосовувати будь-який з модулів (внутрішній або зовнішній) в короткі терміни. Причому, можливості, які таким чином підключаються до ERP, додаються в систему абсолютно «безшовно».

В цьому полягає важлива відмінність ERP від інтеграції декількох програмних продуктів між собою або від системи, яка виросла зі спеціалізованої за рахунок численних доробок і надбудов силами власних або запрошених ІТ-фахівців [59, с. 14].

На українському ринку можна використовувати одну із таких систем (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1. ERP системи, які представлені на українському ринку

Назва системи	Компанія виробник
SyteLine ERP, BAAN	Infor
SAP R3	SAP
Oracle Business Suite	Oracle
Microsoft Dynamics	Microsoft
1С Підприємство v8	1С
Галактика	Галактика

Примітка. Складено автором за даними [10, с. 30].

Важливо враховувати, що впровадження систем автоматизації на підприємстві ТОВ НВА «Перлина Поділля» є тривалий процес, що включає в себе наступні етапи:

- підготовка основного проекту;
- розробка концепції впровадження;
- реалізація проекту;
- запуск ERP-системи в експлуатацію в тестовому режимі;
- запуск в продуктивну експлуатацію і реалізація підтримки.

Проблема оцінки ефективності ERP-систем полягає в тому, що точно оцінити економічні вигоди від впровадження не завжди є можливим, в зв'язку з тим, що позитивний результат впровадження відображається не відразу і залежить від багатьох факторів. Економічну ефективність розраховують за двома напрямками: наскільки збільшиться виручка і наскільки зменшаться витрати. І якщо збільшення виручки складно прорахувати, то зменшення витрат можна оцінити досить точно. Впровадження ERP допомагає скоротити витрати на:

- оплату праці;
- програмне забезпечення;
- апаратне забезпечення;
- аудиторські послуги;
- послуги зовнішньої техпідтримки.

Крім цього, не всі економічні вигоди можна оцінити в кількісному вираженні. Відповідно, будь-яка оцінка економічної ефективності ERP-системи носить умовний характер [103, с. 124] .

Консалтинговою компанією Panorama Consulting Solutions було проведено дослідження, щодо ефективності впровадження ERP-системи на сільськогосподарських підприємствах, і визначено ефект щодо [10, с. 31]:

- зниження собівартості продукції, що випускається – 9 %;
- збільшення чистий доходу підприємства – 16 %;
- зростання прибутку – 14 %;
- зростання виробітку одного працівника - 12 %.

Ефект, після впровадження системи на ТОВ НВА «Перлина Поділля» відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Ефект, після впровадження системи на ТОВ НВА «Перлина Поділля», тис. грн.

Показник	До впровадження ERP-системи	Після впровадження ERP-системи	Характеристика ефекту
Собівартість реалізованої продукції	177172	161226,5	За рахунок автоматизації виробництва; контроль над списанням матеріалів; управління прямими витратами на підприємстві
Чистий дохід	269938	313128,1	Система містить модулі, які дозволяють взаємодіяти з потенційними і реальними клієнтами:
Валовий прибуток	92766	105753,2	За рахунок зменшення собівартості і зростання чистого доходу
Виробіток одного робітника	1420,73	1591,218	За рахунок контролю робочого часу робітника; зниження помилок, пов'язаних із людським фактором

Примітка. Складено автором за даними [10, с. 31].

Системи класу ERP, так само як і інші програмні продукти для бізнесу, є засобом досягнення довгострокових цілей і рішенням пов'язаних з цим завдань. Вони спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів і зниження витрат усередині компанії. З іншого боку, проект впровадження може розглядатися як інвестиційний, як вкладення для збільшення прибутку компанії в середньостроковому періоді. Одночасно, впровадження ERP-системи, може розглядатися і в більш вузькому контексті - як проста база для здійснення щоденних рутинних операцій.

На ТОВ НВА «Перлина Поділля» повільно приймаються управлінські рішення по вдосконаленню та реалізації виробничих процесів, пов'язаних з оцінкою території підприємства в комплексі з навколишнім ландшафтом.

Особливість використання інформаційних технологій в сільському господарстві полягає в тому, що практично всі використовувані дані мають просторову (географічну) прив'язку. І якщо ми хочемо, наприклад, проаналізувати розподіл зволоження ґрунту спільно з врожайністю, то і ті, і інші дані повинні знаходитися в одній системі координат і мати необхідну координатну точність. Обробляти ж такі дані можуть тільки програми, спеціалізовані на роботі з просторовою інформацією, а саме - географічні інформаційні системи (ГІС). Особливість цих систем в тому, що вони дозволяють інтегрувати, вести і спільно аналізувати найрізноманітніші види просторово розподілених показників і описових даних [8, с. 125].

Ці системи використовуються для створення і ведення кадастрів земель і водних об'єктів, реєстрів власності, екологічного і погодного моніторингу, управління надзвичайними ситуаціями, оцінки виробничих ризиків, аналізу взаємозв'язків різних факторів, що впливають на врожайність сільськогосподарських культур і в багатьох інших додатках, заснованих на просторово розподіленій інформації.

По суті, ГІС - це об'єднання електронних карт, баз даних і засобів їх ведення та аналізу. Можливості і гнучкість цих систем забезпечують їх придатність як в масштабах всієї країни, так і на рівні окремого фермерського господарства. І саме так ці системи використовуються сьогодні [13, с. 46].

Після запровадження геоінформаційних систем у ТОВ НВА «Перлина Поділля» в основі функціонування буде:

- 1) інформаційне забезпечення підприємства про стан об'єкта управління (полів, техніки) з метою максимально ефективного управління ним;
- 2) підтримка процесу прийняття рішень.

Витрати на інформаційне забезпечення на базі системи Сторіо становлять 5875 тис. грн. на 500 га, 8225 тис. грн. на 700 га, 1750 тис. грн. на 1000 га (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3 Витрати на інформаційне забезпечення, тис. грн.

Показник	Площа ріллі, га		
	500	700	1000
Доступ до системи	3650	5710	8800
Телематика (геолокація)	1125	1225	1350
Система датчиків	1100	1190	1600
Всього	5875	8225	11750

Примітка. Складено автором за даними [8, с. 124].

Під час посіву пшениці і внесення мінеральних добрив можна спостерігати ефект від провадження геоінформаційної системи за рахунок того, що відбувається точний висів посівного матеріалу та внесення мінеральних добрив у необхідне місце і в необхідній кількості відповідно до карти врожаю (карта, на якій географічно зафіксовано врожайність культур).

Пропонується впровадити геоінформаційну систему Сторіо. Система моніторингу Сторіо спрямована на оптимізацію добрива і зрошення ґрунту і таким чином знижується кількість використовуваних добрив і води. Сторіо, разом з інформацією про погоду і даними з супутника, також робить можливим моніторинг посівів і прогноз врожайності [60]. Модулі системи Сторіо відображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3. 4. Модулі системи Сторіо

Модулі	Характеристика проблеми управління операційної діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля»,	Результат
Стан посівів	Зменшення врожайності у зв'язку із виснаженням земель, що призводить до зменшення операційного доходу	Відбувається оперативний моніторинг стану посівів, прогнозування врожаю, планування сільсько-господарських операцій

Продовження табл. 3. 4.

Агрооперації	Повільність прийняття управлінських рішень через необхідність перегляду та оцінювання стану усіх ділянок	Після впровадження системи вже не потрібно оглядати все підряд поля, а лише точково виїжджати на проблемні ділянки
Телематика (моніторинг техніки)	Розрахунок витрат на паливо, із використанням простих стандартних програм, наприклад Excell	Після впровадження системи все буде відбуватися в автоматичному режимі. Система автоматично формуватиме звіти по кожному транспортному засобу: пройдений шлях, час роботи, витрата палива. Вона ж автоматично відстежує збої під час роботи.

Примітка. Складено автором за даними [57, с. 36]

Вся фактична інформація щодо даних польових заходів план / факт автоматично локалізується в одному місці на базі платформи Storіo і може бути доступна одночасно всім профільним відділам підприємства. На основі супутникових знімків полів і інтеграції систем GPS-навігації проводиться дистанційний моніторинг ходу технологічного процесу з метою дотримання всіх регламентів запланованих агрооперацій [64, с. 134].

У табл. 3.5. наведено приклад визначення потенційного ефекту від використання всіх видів геоінформаційних технологій у процесі вирощування пшениці. Аналіз проведено у розрізі підприємства із різною площею ріллі. Окрім наведеного у таблиці переліку послуг, безкоштовним є формування виробничих звітів і звітів про розвиток рослин. Основними факторами, які забезпечують підвищення рівня ефективності господарської діяльності у результаті впровадження геоінформаційних технологій, є підвищення рівня урожайності пшениці та зниження її виробничої собівартості [48, с. 392].

В основу методики визначення ефекту від геоінформатизації покладено відхилення потенційно можливих рівнів урожайності, собівартості та розмірів

прибутку від фактичних і було проведено розрахунок за площами ріллі 500, 700 та 1000 га.

Таблиця 3.5. Ефективність впровадження геоінформаційної системи на прикладі пшениці

Показник	Площа ріллі, га		
	500	700	1000
Фактично досягнуті рівні економічних показників:	39,6	37,8	58,9
– рівень урожайності, ц/га			
– виробнича собівартість, грн./ц	221,4	221,4	221,4
виручка від реалізації, тис. грн.	10890	14553	32395
– валовий прибуток, тис. грн.	6506,28	8694,8	19355
Потенційні рівні економічних показників:	70	70	70
– рівень урожайності, ц/га			
– виробнича собівартість, грн./ц	191,4	190,3	189,3
– виручка від реалізації, тис. грн.	19250	26950	38500
– валовий прибуток, тис. грн.	12551	17625	25249
Потенційний ефект (відхилення потенційного прибутку від фактичного):			
– абсолютне відхилення, тис. грн.	6044,72	8930,54	5894,46
– відносне відхилення, разів	1,93	2,03	1,30

Примітка. Складено автором за даними [8, с. 125].

З даних табл. 3.5. видно, що впровадження всього переліку інформаційних послуг у сільськогосподарське виробництво забезпечить максимальне зростання потенційного прибутку у розрахунку на 1 га для середньої посівної площі.

Виручка порахована, виходячи з того, що врожай може бути реалізований за ціною 550 грн./ц. Тобто виручка від вирощування пшениці з 500 га розраховується як:  $(550 \cdot 39,6 \cdot 500) / 1000 = 10890$  тис. грн. Валовий прибуток з 500 га становить:  $(10890000 - (221,4 \cdot 39,6 \cdot 500)) = 6506,28$  тис. грн., для 700 га - 8694,8 тис. грн., 1000 га – 19355 тис. грн.

Абсолютне відхилення потенційного прибутку від фактичного становить на 500 га 6044,72 тис. грн., на 700 га становить 8930,54 тис. грн., на 1000 га - 5894,46 тис. грн..

Термін окупності розраховується як відношення суми інвестицій до приведенного чистого грошового потоку, і становитиме:

- 1) для 500 га -  $T = 5875/12551 = 0,47$  роки.
- 2) для 700 га -  $T = 8125/17625 = 0,46$  роки.
- 3) для 1000 га -  $T = 11750/25249 = 0,47$  роки.

Приріст прибутку на 1 гривню інвестиційних витрат за рахунок впровадження геоінформаційних систем відображено в табл. 3. 6.

Таблиця 3. 6. Приріст прибутку на 1 гривню інвестиційних витрат за рахунок впровадження геоінформаційних систем

Показник	Площа ріллі, га		
	500	700	1000
Приріст урожаю на 1 га, ц/га	30,4	32,2	11,1
Приріст урожаю, всього, ц	15200	22540	1110
Припадає приросту прибутку (від збільшення урожайності) на 1 грн інвестиційних витрат, грн	1,03	1,09	0,50

Примітка. Складено автором за даними [103, с. 124].

З даних таблиці 3.6., можна сказати, що впровадження геоінформаційної системи Сторіо є ефективним, оскільки приріст прибутку на 1 гривню інвестицій становить 1,03 грн. – 500 га, 1,09 грн. – 700 га, 0,50 грн. – 1000 га.

Таким чином, впровадження геоінформаційних систем і технологій у діяльність сільськогосподарських підприємств може забезпечити суттєве підвищення економічного ефекту (перш за все, за рахунок збільшення рівнів урожайності та зниження собівартості).

Потенційні об'єкти інформатизації включають всі сільськогосподарські операції (грунтообробні операції, внесення добрив і засобів захисту рослин, збір врожаю, менеджмент тощо). Однією із вимог впровадження геоінформаційних систем і технологій є наявність адаптованої сільськогосподарської техніки або її модернізація, що потребує значних

фінансових інвестицій. Крім використання функцій самої системи управління ресурсами підприємства, зниження витрат і зростання доходів компанії відбувається і за рахунок успішної реорганізації бізнес-процесів і посилення контролю [64, с. 133].

Таким чином, платформа Storіo є системою дистанційного моніторингу сільськогосподарських угідь, функціонал якої дозволяє контролювати стан посівів в режимі реального часу, стежити за вегетацією і розвитком культур на полях, виявляти проблемні ділянки, отримувати найточніший прогноз погоди, формувати прогноз врожайності і отримувати достовірну інформацію про продуктивності і вироблення техніки і агрегатів, яка полегшує управління операційною діяльністю підприємства.

Економічний ефект буде найбільш помітним при максимально ефективному використанні впровадженої ERP-системи. ERP є найважливішим фактором позитивних змін і поліпшень в роботі підприємства, що дозволяє досягти потужного економічного ефекту.

Впровадження ERP-системи забезпечить підвищення ефективності управління операційною діяльністю на підприємстві за рахунок покращення взаємодії між підрозділами організації при створенні єдиної бази даних, в яку збирається вся інформація, яка використовується різними підрозділами. Впровадження геоінформаційної системи допоможе забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень щодо оптимізації виробничих процесів, швидко аналізувати та реагувати на зміни навколишнього середовища.

Отже, при дослідженні управління операційною діяльністю підприємства було встановлено, що воно є однією із складових загальної системи управління на підприємстві. Проаналізовано основні елементи системи управління операційною діяльністю та відповідно визначено основні шляхи підвищення ефективності управління ними. Визначено, що впровадження інформаційних систем Storіo та ERP дозволить забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення та контролю виробничих процесів.

## ВИСНОВКИ

Дана робота містить теоретичні узагальнення, науково-методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління операційною діяльністю ТОВ НВА «Перлина Поділля». До основних результатів дослідження належать наступні:

1. Встановлено, що операційна діяльність – це основна діяльність, яка пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу. Управління операційною діяльністю - багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та забезпечення її ефективності за рахунок оптимального використання ресурсів і задоволення потреб замовників. У роботі охарактеризовано основні елементи системи управління операційною діяльністю, управлінські інструменти, що можуть бути задіяні в цьому процесі.

2. Визначено, що розробка, впровадження та застосування на практиці моделей і методів оцінки ефективності управління операційною діяльністю є важливою умовою поліпшення фінансово-економічного стану підприємства в цілому. Було проаналізовано найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління операційною діяльністю: функціональний, процесний, системний.

3. Практичні аспекти управління операційною діяльністю підприємства досліджено на прикладі ТОВ «НВА «Перлина Поділля», яке спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур, розведення великої рогатої худоби. При аналізі системи управління операційною діяльністю підприємства визначено такі її елементи: об'єкт управління операційною діяльністю підприємства (бізнес-процеси, результати, ресурси, потенціал операційної діяльності); суб'єкт (власники підприємства, керівники структурних підрозділів, головний менеджер); функції (планування;

організація, мотивація, контроль). Досліджено функції оперативного і оперативно-календарного планування; обліку якості продукції рослинництва і тваринництва; оперативного управління обслуговуючого виробництва та матеріально-технічного постачання.

4. Здійснено оцінку ефективності системи управління операційної діяльності підприємства за такими показниками: прибуток від операційної діяльності; дохід від реалізації продукції; витрати операційної діяльності; коефіцієнт валової доходності поточних витрат, коефіцієнт загальної прибутковості валового доходу підприємства.

При оцінці ефективності операційної діяльності підприємства встановлено такі проблеми: недостатня забезпеченість інформаційними технологіями підприємства, що призводить до недостатнього взаємозв'язку між підрозділами підприємства; велика тривалість операційного циклу; зниження урожайності тощо.

5. Обґрунтовано, що для підвищення ефективності управління операційною діяльністю потрібно звернути увагу на такі напрями управління як: впровадження сучасних концепцій і моделей інформаційних технологій (наприклад ERP систему); впровадження геоінформаційних систем; комплексну автоматизацію процесу прийняття управлінських рішень.

Автоматизація процесу прийняття управлінських рішень допоможе вирішити проблему недостатнього взаємозв'язку структурних підрозділів ТОВ НВА «Перлина Поділля». Запропоновано побудувати карту оптимізації бізнес-процесів управління операційної діяльності підприємства, що дозволить оптимізувати існуючі бізнес-процеси на підприємстві; представлено модель плану доходів і витрат з операційної діяльності у розрізі відповідних бізнес-процесів. Це дозволяє виявити неефективні бізнес-процеси, які впливають на ефективність операційної діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля» в цілому.

6. Запропоновано впровадити геоінформаційну систему Сторіо та ERP систему. Впровадження ERP-системи забезпечить покращення взаємодії між

підрозділами організації за рахунок формування єдиної бази інформації, що необхідна для прийняття рішень у сфері управління операційною діяльністю. Впровадження геоінформаційної системи допоможе забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень щодо оптимізації виробничих процесів, швидкість аналізу та реагування на зміни навколишнього середовища.

У роботі здійснено економічне обґрунтування впровадження геоінформаційної системи Сгоріо. Визначено, що витрати на інвестиційний проект будуть становити 1225 тис. грн., очікуваний прибуток 17625 тис. грн., а термін окупності становитиме 0,46 роки.

Отже, за результатами проведеного дослідження виявлено, що управління операційною діяльністю підприємства є невід'ємною складовою управління підприємства в цілому. Запропоновані напрями управління операційною діяльністю підприємства сприятимуть зниженню витрат та підвищенню прибутковості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВА «Перлина Поділля» на 31 грудня 2018 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Білогір'я , 2018. 2 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВА «Перлина Поділля» на 31 грудня 2017 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Білогір'я , 2017. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВА «Перлина Поділля» на 31 грудня 2016 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Білогір'я , 2016. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВА «Перлина Поділля» на 31 грудня 2014 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Білогір'я , 2014. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВА «Перлина Поділля» на 31 грудня 2015 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Білогір'я , 2015. 2 с.
6. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: підручник. Київ: Либідь, 1998. 257с.
7. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій. Київ: ЦУЛ, 2006. 684 с.
8. Беспалько Р. І., Хришук С. Ю. Стан використання ГІС для потреб сільського господарства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. Вип. 3 (73). С. 122–127

9. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2007. №4. С. 112-118.
10. Білоусько Т. Ю. Підвищення ефективності аграрних підприємств. 2017. С. 29 - 31.
11. Білошапка В. А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1(155). С. 115–117.
12. Бойко О. Г. Можливості використання ГІС/ДЗЗ технологій у точному землеробстві. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2017. № 4. С. 67–69.
13. Боровий В., Зарицький О. Економічна ефективність використання мереж постійно діючих глобально-навігаційних супутникових систем у зонуванні територій. *Землевпорядний вісник*. 2019. № 5. С. 45–48.
14. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. Київ ЦУЛ, 2003. 532 с.
15. Васильков В. Г. Організація виробництва. Київ: КНЕУ, 2003. 524 с.
16. Вишневська О. М., Двойнісюк Т. В., Шигида С. В. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 7. С. 106-109
17. Волков О. И. Экономика предприятия. Москва: Инфра. 2012. 287 с.
18. Гетьман О. О. Економіка підприємства: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
19. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.
20. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування : навч. посіб. Київ: Центр навч. літер., 2008. 358с.
21. Грабовый П. Г. Риски в современном бизнесе. Москва: Аланс, 1994. 200 с.

22. Гэлловей Лес. Операционный менеджмент. Принципы и практика. Санкт-Петербург, 2001. 287 с.
23. Детмер У. Производство с невероятной скоростью: Улучшение финансовых результатов предприятия. Г. : Альпина Паблишерз, 2009. 330 с.
24. Дилфорт Д. Производственный и операционный менеджмент. Минск, 1995. 189 с.
25. Добрянська Н. А. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва в м'ясопродуктовому підкомплексі АПК регіону: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук 08.00.03- «Економіка та управління національним господарством» Миколаїв: МДАУ, 2008. 20 с.
26. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник Київ : Кондор, 2006. 356 с.
27. Звіт із праці ТОВ НВА «Перлина Поділля» за січень-грудень 2015 р. : Форма №1-ПВ. Білогір'я , 2015. 2 с.
28. Звіт із праці ТОВ НВА «Перлина Поділля» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Білогір'я , 2016. 2 с.
29. Звіт із праці ТОВ НВА «Перлина Поділля» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Білогір'я , 2017. 2 с.
30. Звіт із праці ТОВ НВА «Перлина Поділля» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Білогір'я , 2018. 2 с.
31. Звіт із праці ТОВ НВА «Перлина Поділля» за січень-грудень 2014 р. : Форма №1-ПВ. Білогір'я , 2014. 2 с.
32. Звіт про збирання врожаю сільськогосподарських культур ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2014 р.: Форма № 37-П. Білогір'я , 2018. 2 с.
33. Звіт про збирання врожаю сільськогосподарських культур ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2015 р.: Форма № 37-П. Білогір'я, 2017. 2 с.
34. Звіт про збирання врожаю сільськогосподарських культур ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2016 р.: Форма № 37-П. Білогір'я, 2016. 2 с.

35. Звіт про збирання врожаю сільськогосподарських культур ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2017 р.: Форма № 37-П. Білогір'я, 2015. 4 с.
36. Звіт про збирання врожаю сільськогосподарських культур ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2018 р.: Форма № 37-П. Білогір'я, 2014. 4 с.
37. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2018 р. : Форма №2. Білогір'я , 2018. – 2 с.
38. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2017 р. : Форма №2. Білогір'я , 2017. 2 с.
39. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2016 р. : Форма №2. Білогір'я , 2016. 2 с.
40. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2015 р. : Форма №2. Білогір'я , 2015. 2 с.
41. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2014 р. : Форма №2. Білогір'я , 2014. 2 с.
42. Зіновчук В. В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу. Київ: Логос, 2001. 380 с.
43. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет. Москва: Экономистъ, 2003. 618 с.
44. Идельманов С.В., Идельманов А.С., Лобов С.В. Операционный менеджмент. Москва.: ИНФРА - М, 2005. – 337 с.
45. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
46. Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика, викладання: монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.
47. Карпова Т. П. Основы управленческого учета. Москва : ИНФРА-М, 1997. 392 с.
48. Ключ О. С. Ефективність виробництва зернових культур в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 14. С. 390–393.

49. Коваленко О. В. Ефективна операційна діяльність як складник успіху сучасного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5(2). С. 18-21

50. Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. Санкт-Петербург: «Специальная литература», 1998. 366 с.

51. Колодка Я. В. Оптимізація витрат. *Інноваційна економіка*. 2018. № 2. С. 131-136.

52. Кондрашев С. О. Управління операційною діяльністю підприємства з безперервним характером виробництва в умовах трансформаційної економіки. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2014. Вип. 19. С. 186-197.

53. Корецький М. Х. Управлінський облік : навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 296 с.

54. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Київ: Знання, 2012. 812 с.

55. Короткевич О. В. Ефективність поточної господарської діяльності: структура, рівень, динаміка. *Економіка підприємства*. 2008. № 3. С. 61-69.

56. Куденко Г. Е. Управление эффективностью хозяйственной деятельности предприятия : монография. Донецк : Вебер, 2009. 239 с.

57. Кульбака О. М. Геоінформаційні системи і технології в управлінні земельними ресурсами. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. С. 35-39

58. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

59. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Полтава, 2007. 20 с

60. Кучер А., Кучер Л. Економічна ефективність озимої пшениці на мінімальному обробітку. *Пропозиція*. 2019. № 12. С. 45-48
61. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2. С. 105–109.
62. Леоненко П. М. Сучасні економічні системи: Навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 429 с.
63. Лищенко М. О. Теоретичні аспекти вивчення резервів скорочення собівартості та підвищення ефективності виробництва зерна. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. С.
64. Мазнев Г. Є. Геоінформаційні технології в аграрному виробництві. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 130–136.
65. Малік М. Й. Науково-методичне забезпечення розвитку кооперації в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2017. № 12. С. 103–108
66. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 580 с.
67. Мерзликина, Е. М. Оценка эффективности деятельности организации : монография. М. : МГУП, 2000. 93 с.
68. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : Пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 702 с.
69. Михайловська О. В. Операційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 550 с.
70. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 513 с.
71. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. Мосва: Дело, 2003. 360 с.
72. Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управление им. Пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. 400 с.

73. Ніколаєва В. П. Управління формуванням доходів від операційної діяльності підприємств легкої промисловості: дис. кандидата ек. наук Ніколаєва Вікторія Петрівна. Харків, 2016. 224 с.

74. Ніколайчук Н. Л., Арзянцева Д. А. Особливості операційної діяльності аграрного підприємства. Новітні технології сучасного суспільства (НТСС-2019): науково-практична конференція (м. Чернігів, 12 грудня 2019 р.). Чернігів : ЧНТУ, 2019. С 176-177

75. Омеляненко Т. В., Задорожна Н. В. Операційний менеджмент Навч. -метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2003. 236 с.

76. Парасій-Вергуненко Ірина Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень. *Міжнародний науковий журнал*. Випуск 2. 2016. С. 51–57.

77. Пельтек Л.В. Формування цілісної системи мотивації персоналу підприємства в контексті управління прибутком підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009 р. № 1 С. 159–164.

78. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 352 с.

79. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2018 р.: Форма №5. Білогір'я , 2018. 10 с.

80. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2017 р.: Форма №5. Білогір'я , 2017. 10 с.

81. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2016 р.: Форма №5. Білогір'я , 2016. 10 с.

82. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2015 р.: Форма №5. Білогір'я , 2015. 10 с.

83. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2014 р.: Форма №5. Білогір'я , 2014. 10 с.

84. Рубин А. Г. Современные подходы к управлению операционной стратегией предприятия. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 5-2. С. 438–441.
85. Рутьев В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
86. Савицька Г. В.. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 668с.
87. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136–143.
88. Семенов А. Г., Шарко А. І. Аналіз та вдосконалення оплати праці. *Держава та регіони*. 2014. № 6. С. 232–238.
89. Серединська, В. М., Загородна О. М. Економічний аналіз: навчальний Київ: Астон, 2010. 592 с.
90. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. Москва: Прогресс, 1989. 528 с.
91. Ситник Г. В. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 223-230.
92. Тарасенко І. О. Фінанси підприємств : підручник Київ : КНУТД, 2015. 360 с.
93. Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.
94. Федонін О. С., Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія. Київ: КНТЕУ, 2011. 257 с.
95. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган Барановського, 2005. 322 с.

96. Ценклер Н. І. Облік витрат у системі управління операційною діяльністю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 1. С. 94-98.

97. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Дж. Производственный и операционный менеджмент. 8-е издание: пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вільямс», 2004. 704 с.

98. Чернова Т.В. Оперативное управление производством. Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2007. 140 с.

99. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2013 № 769. С. 125-131.

100. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 555 с.

101. Швець Ю. О. Вплив кризових явищ на управління операційною діяльністю промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 30(4). С. 34-37.

102. Швиданенко Г. О., Васильков В. Г., Гончарова Н. П., Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 598 с.

103. Шелестов А. Ю., Куссуль Н. М., Скакун С. В. Геоінформаційна система моніторингу для сільськогосподарського виробництва. *Наукові праці ДонНТУ. Сер. Інформатика, кібернетика та обчислювальна техніка*. 2019. Вип. 13. С. 121–125.

104. Яценко Т. М. Оперативне планування як частина стратегічного планування. Державне управління: теорія та практика. 2016. № 2. С. 24-31.

**Виконала** студентка магістратури  
спеціальності 073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » січня 2020 р.

---

Підпис

---

Н. Л. Ніколайчук  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
к.е.н., доцент  
« \_\_\_\_ » січня 2020 р.

---

Підпис

---

Д. А. Арзянцева  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри  
д.е.н., професор  
« \_\_\_\_ » січня 2020 р.

---

Підпис

---

В. П. Синчак  
Ініціали, прізвище

## **ДОДАТКИ**

## Підходи до визначення поняття «операційна діяльність»

Автор	Визначення
Белінський П. [7, с. 144]	Операційна діяльність – це діяльність, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що утворилася в результаті операційної діяльності, являє собою ключовий індикатор достатності грошових коштів для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування
Василенко В. [14, с. 247]	Операційна діяльність – основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої вона створена.
Ідельманов С. [44, с. 64]	Операційна діяльність – як один із видів діяльності компанії, це діяльність по виробітку продукції та послуг.
Капінос Г. [45, с. 87]	Операційна діяльність - це діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги).
Козловський В. [50, с. 55]	Операційна діяльність - це комплекс операційної функції, функцій фінансів та маркетингу.
Короткевич О. [55 с. 55]	Операційна діяльність – це основна діяльність, яка пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу
Омельяненко Т. [75, с. 47]	Операційна діяльність — цілеспрямована діяльність зі створення будь-якої корисності (будь-яких матеріальних і нематеріальних благ). Охоплює й виробництво матеріальної продукції, і надання послуг, і виконання будь-яких інших робіт у будь-якій сфері діяльності.

## Додаток Б

## Динаміка основних показників діяльності ТОВ НВА «Перлина Поділля» за 2014-2018 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2018 р. до 2014 р., %
			2014	2015	2016	2017	2018	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	69695,00	111118,00	184819,00	241481,00	269938,00	387,3133
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	51935,00	74931,00	163288,00	211150,00	177172,00	341,1418
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	17760,00	36187,00	21531,00	30331,00	92766,00	522,3311
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	558,00	2214,00	1449,00	7122,00	21718,00	у 38,9 рази
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,9920	0,9801	0,9922	0,9705	0,9195	92,70
6.	Рентабельність/збитковість – продукції	%	1,07	2,95	0,89	3,37	12,26	у 11,4 рази
	– витрат	%	0,81	2,03	0,79	3,04	8,75	у 10,8 рази
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	190	186	189	250	228	120,00
	–робітників	осіб	147	143	150	218	190	129,25
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	366,82	597,41	977,88	965,92	1183,94	322,76
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	474,12	777,05	1232,13	1107,71	1420,73	299,66
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	4663,00	4897,00	6003,00	12119,00	16656,00	357,19
10.	Середньорічна ЗП одного працівника	тис. грн.	24,54	26,33	31,76	48,48	73,05	297,66
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	45472,00	59656,00	108485,00	89757,00	116214,00	255,57
12.	Фондовіддача	грн./грн.	1,53	1,86	1,70	2,69	2,32	151,55

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» [1-5; 27-31; 37-41; 79-83].

## Додаток В

## Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2014-2018 рр.

Назва продукції (послуг)	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018р. від 2014р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2018 р до 2014р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Зернові та зернобобові культури, всього	28714,34	41,20	44313,86	39,88	77956,65	42,18	106710,45	44,19	68969,16	25,55	40254,82	133,09
у тому числі: пшениця	13827,49	19,84	18390,03	16,55	37296,47	20,18	69449,94	28,76	45700,50	16,93	31873,02	220,73
кукурудза	14224,75	20,41	23834,81	21,45	36058,19	19,51	30330,01	12,56	17222,04	6,38	2997,29	17,49
ячмінь	662,10	0,95	2089,02	1,88	4601,99	2,49	6930,50	2,87	6046,61	2,24	5384,51	786,23
Олійні культури, всього	20357,91	29,21	30935,25	27,84	57755,94	31,25	51411,30	21,29	49884,54	18,48	29526,63	137,79
у тому числі: насіння соняшнику	606,35	0,87	755,60	0,68	2310,24	1,25	2366,51	0,98	53,99	0,02	-552,36	-91,36
соя	710,89	1,02	1188,96	1,07	1811,23	0,98	7171,99	2,97	11418,38	4,23	10707,49	1458,70
ріпак	18880,38	27,09	28268,42	25,44	49864,17	26,98	41872,81	17,34	38412,18	14,23	19531,80	97,43
гірчиця	153,33	0,22	722,27	0,65	3770,31	2,04	0,00	0,00	0,00	0,00	-153,33	-100,00
Цукрові буряки	7101,92	10,19	13856,41	12,47	22991,48	12,44	28349,87	11,74	28532,45	10,57	21430,53	289,87
Овочі відкритого і закритого ґрунту	0,00		0,00		0,00		169,04	0,07	3131,28	1,16	3131,28	-
у тому числі: цибуля ріпчаста	0,00		0,00		0,00		144,89	0,06	3131,28	1,16	3131,28	-
буряки столові	0,00		0,00		0,00		9,66	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Інша продукція рослинництва	0,00		0,00		0,00		0,00	0,00	1106,75	0,41	1106,75	-
Цукор	724,83	1,04	1200,07	1,08	3770,31	2,04	5867,99	2,43	11769,30	4,36	11044,47	1475,71
Худоба та птиця (в живій вазі)	12796,00	18,36	20812,40	18,73	22344,62	12,09	48972,35	20,28	106544,53	39,47	93748,53	708,01
Всього товарна продукція (роботи, послуги)	69695,00	100,00	111118,00	100,00	184819,00	100,00	241481,00	100,00	269938,00	100,00	200243,00	275,86

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ НВА «Перлина Поділля» [32-36].