

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу і публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Управління операційною діяльністю підприємства

ШИФР КРБ. МІЛ.1.108-03.4.14

Здобувачка Крістіна ПАВЛЮК

Керівник д.е.н., проф. Ірина СЕДІКОВА

Керівник PhD, Наталя АСАУЛЕНКО

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 27.05. 2024 р., протокол № 14

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу і публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)

Ступінь вищої освіти

073 – Менеджмент

Спеціальність

Менеджмент

Освітня програма

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачки вищої освіти

Крістині ПАВЛЮК

1. Тема роботи: «Управління операційною діяльністю підприємства»
затвердженою наказом по університету від 29.02.2024 р. № 108-03.
2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 06.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи визначення і операційної діяльності підприємств. 1.1. Сутність та характеристика особливостей операційної діяльності підприємства. 1.2. Умови забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємств. Висновки за розділом 1. Розділ 2. Дослідження стану управління операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». 2.1. Характеристика ТОВ «Перша виноробна станція». 2.2. Сучасні тенденції розвитку ринку вина. 2.3. Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». Висновки за розділом 2. Розділ 3. Формування напрямів управління операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». 3.1. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». 3.2. Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція». Висновки до розділу 3. Висновки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 24, рисунків 21.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 12.02.2024 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	12.02.24-10.03.24	виконано
2	Захист звіту з практики	11.03.24-13.03.24	виконано
3	Розробка теоретичного розділу	14.03.24-25.03.24	виконано
4	Розробка аналітичного розділу	26.03.24-16.04.24	виконано
5	Розробка проектного розділу	17.04.24-02.05.24	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	03.05.24-07.05.24	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	12.05.24-16.05.24	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	17.05.27-19.05.24	виконано
10	Нормоконтроль роботи	22.05.24-24.05.24	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	22.05.24-24.05.24	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05.24-31.05.24	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	01.06.24-04.06.24	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	05.06.24-10.06.24	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.24-22.06.24	

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Крістіна ПАВЛЮК

підпис

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота присвячена дослідженню ефективності операційної діяльності на підприємствах, розробці пропозицій щодо удосконалення обліку операційної діяльності та оцінці ефективності цих пропозицій.

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основні цілі та завдання, предмет та об'єкт, а також науковий метод.

У першому розділі визначено сутність та особливості специфіки операційної діяльності на підприємствах, охарактеризовано умови забезпечення ефективності операційної діяльності на підприємствах та досліджено методи планування та оцінки ефективності операційної діяльності.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної та господарської діяльності.

У третьому розділі вказані основні шляхи підвищення ефективності операційної діяльності, з огляду на які надані відповідні пропозиції та проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: операційна діяльність підприємства, система, ефективність, показники, підвищення ефективності операційної діяльності.

SUMMARY

This qualification work is devoted to the study of the efficiency of operational activities at enterprises, the development of proposals for improving the accounting of operational activities and the evaluation of the effectiveness of these proposals.

The introduction defines the relevance and practical value of the chosen

research topic, the main goals and objectives, subject and object, as well as the scientific method.

In the first chapter, the essence and specific features of operational activity at enterprises are determined, the conditions for ensuring the efficiency of operational activity at enterprises are characterized, and the methods of planning and evaluating the efficiency of operational activity are investigated.

In the second chapter, the general characteristics of the enterprise under study are presented, and an analysis of its financial, economic and economic activity is carried out.

In the third section, the main ways of improving the efficiency of operational activity are indicated, in view of which the relevant proposals were provided and the effectiveness of these proposals was evaluated.

The results of the research are summarized in the conclusions and proposals.

Key words: operational activity of the enterprise, system, efficiency, indicators, increasing the efficiency of operational activity

ЗМІСТ

	Стор
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ І ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Сутність та характеристика особливостей операційної діяльності підприємства	
1.2. Умови забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємств	15
Висновки за розділом 1	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»	27
2.1. Характеристика ТОВ «Перша виноробна станція»	
2.2. Сучасні тенденції розвитку ринку вина	32
2.3. Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»	36
Висновки за розділом 2	42
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»	43
3.1. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»	
3.2. Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»	47
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Питання підвищення ефективності операційної діяльності розглядається як одне з ключових в аспекті фінансово-економічної діяльності підприємства. Значної актуальності проблема набуває у кризових умовах в економіці, оскільки такі умови вимагають жорсткого підходу до скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі від виробництва за мінімальних капіталовкладень.

Сучасний етап розвитку економіки України обумовлює високі вимоги до оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання в цілому та в розрізі структурних підрозділів. Адже всі поточні операції та події в діяльності підприємств вимірюються, фіксуються, перетворюються в певні показники, які з часом стають основою для прийняття управлінських рішень, а отже, «фундаментом» майбутнього. Проблемним питанням залишається необхідність вибору із великої кількості показників тих, які дійсно здатні сприяти (а не заважати) ефективному управлінню.

Велика частка збиткових підприємств в Україні свідчить про те, що питання управління ефективністю не втрачають актуальності, і керівники підприємств зацікавлені у розробці заходів, спрямованих на її розв'язання.

Функціонування будь-якого підприємства, незалежно від видів його діяльності та форм власності, в умовах ринку визначається його здатністю створювати необхідну і достатню величину доходу або прибутку. В даному аспекті аналіз прибутку займає провідне місце в системі комплексного економічного аналізу, оскільки за ним оцінюється ступінь досягнення кінцевої мети діяльності підприємства та його ефективність, а дослідження цієї проблеми є дуже актуальним на сьогоднішній день.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства й формування напрямів удосконалення механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Завданнями дипломної роботи є:

дослідити сутність та характеристика особливостей операційної діяльності підприємства, проаналізувати умови забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємств;

дослідити методи планування й оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства;

провести оцінку господарської діяльності підприємства в сучасних умовах;

дослідити функції та основні вимоги в оперативному управлінні підприємства;

запропонувати напрями підвищення ефективності операційної діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективного операційного функціонування механізму діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність напрямів підвищення та забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства на основі удосконалення функціонування його організаційно-економічного механізму.

Методика дослідження. У кваліфікаційній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, фінансовий аналіз та ін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ І ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та характеристика особливостей операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність це основна діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є головною метою створення підприємства. Характер операційної діяльності підприємства визначається, перш за все, специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності більшості підприємств становить виробничо-комерційна або торгівельна діяльність, яка доповнюється здійсненням інвестиційної та фінансової діяльності. Разом з тим, інвестиційна діяльність є основною для інвестиційних компаній, інвестиційних фондів та інших інвестиційних інститутів, а фінансова діяльність для банків та інших фінансових інститутів [16].

Операційна діяльність підприємства характеризується наступними основними особливостями, які визначають характер формування прибутку:

1. Операційна діяльність є головною складовою всієї господарської діяльності підприємства, основною метою його функціонування. Основний обсяг активів, що формуються на підприємстві, основна чисельність персоналу підприємства обслуговують цю діяльність. Відповідно прибуток від операційної діяльності за нормальних умов функціонування підприємства займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі прибутку підприємства.

2. Операційна діяльність є пріоритетною по відношенню до інших видів діяльності підприємства. Тому розвиток інших видів діяльності не повинен суперечити розвитку операційної діяльності, а лише підтримувати її [16].

3. Інтенсивність розвитку операційної діяльності є основним критерієм

оцінки окремих етапів життєвого циклу підприємства. Відповідно до можливості формування операційного прибутку на різних етапах життєвого циклу підприємства визначають цілі та задачі не лише політики управління прибутком, але й напрями загальної стратегії розвитку підприємства.

4. Господарські операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, носять регулярний характер. У порівнянні з операціями інших видів діяльності частота операцій по ній найвища. Це визначає регулярність формування операційного прибутку за нормальних умов господарювання підприємства.

5. Операційна діяльність підприємства орієнтована переважно на товарний ринок, у той час як фінансова та інвестиційна його діяльність здійснюються в основному на фінансовому ринку. При цьому, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються специфікою сировини та матеріалів, складом обладнання, яке використовується, характером готової продукції. Відповідно і умови формування операційного прибутку в значній мірі пов'язані зі станом кон'юнктури відповідних видів та сегментів товарного ринку.

6. Здійснення операційної діяльності пов'язано з капіталом, вже інвестованим в неї, у той час як інвестування капіталу, що передбачається здійснити є предметом інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Інвестований в операційну діяльність капітал набуває форми операційних активів підприємства. Від складу цих активів, їх збалансованості, швидкості обороту та інших характеристик у значній мірі залежить здатність підприємства генерувати операційний прибуток. Тому одним з найважливіших факторів успішного формування операційного прибутку підприємства є ефективне управління операційними активами підприємства.

7. У процесі операційної діяльності здійснюються значні затрати живої праці. Відповідно й здатність підприємства створювати операційний прибуток у значній мірі залежить від достатності трудових ресурсів, професійного та кваліфікаційного складу персоналу. Використання живої праці в значній мірі

визначає специфіку операційних витрат, пов'язаних із стимулюванням персоналу, забезпеченням належних умов праці, формуванням особливих видів податкових платежів підприємства, що відображаються і на умовах формування його операційного прибутку.

8. Операційній діяльності притаманні, разом із загальними, і специфічні види ризиків (операційний ризик). Тому рівень операційного прибутку, який отримує підприємство при різноманітних альтернативних варіантах господарювання, повинен, у першу чергу, порівнюватися з рівнем операційного ризику [26].

Прибуток (збиток) від операційної діяльності розраховується у декілька етапів [26].

На першому етапі визначається чистий дохід від реалізації продукції шляхом коригування доходів від реалізації на суму непрямих податків та інших відрахувань з доходу.

На другому етапі отриманий результат коригується на собівартість реалізованої продукції. В результаті розраховується валовий прибуток або збиток від реалізації продукції.

На третьому етапі валовий прибуток збільшується (зменшується) на суму іншого операційного прибутку (збитку), який отримується від реалізації інших оборотних активів (крім фінансових інвестицій), операційної оренди активів, операційної курсової різниці, отримання штрафів, пені тощо. [39].

Узагальнення та розвиток наявних підходів до розуміння поняття «управління ефективністю» дозволило нам виокремити такі його сутнісні характеристики:

– з позицій системного підходу це управління являє собою систему спеціальних принципів і методів, реалізація яких дозволяє вдосконалювати операційну діяльність підприємства [44];

– це процес покращення результатів операційної діяльності, що здійснюється на постійній і систематичній основі;

– це циклічний процес, що охоплює стандартні функції управління:

планування, організацію, координацію, регулювання та контроль параметрів і результатів операційної діяльності [54];

– це процес, який в сучасних умовах ґрунтується на постійному навчанні організації;

– це система, що інтегрована в загальну систему менеджменту й узгоджена з її основними організаційними параметрами, потребує залучення широкого кола персоналу і може будуватись на основі проектного підходу;

– це поліфункціональний процес, що охоплює різні функціональні напрями управління, з огляду на те, що він передбачає управління усіма видами ресурсів, що використовуються в операційній діяльності; всіма бізнес-процесами операційної діяльності;

– це багаторівневий процес, що здійснюється за трьома контурами управління: стратегічним, поточним, оперативним;

– це процес, що передбачає узгодження економічних інтересів різних стейкхолдерів, формування та розвиток відносин з ними.

Таким чином, управління ефективністю операційної діяльності можна визначити як поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами. З позицій системного підходу управління ефективністю операційної діяльності можна охарактеризувати таким чином (табл. 1.1).

Управління ефективністю операційної діяльності ґрунтується на принципах: науковості, який передбачає застосування науково обґрунтованих методів управління; динамічності, тобто постійне врахування змін зовнішнього середовища функціонування підприємства в процесі прийняття рішень; системності, що передбачає усвідомлення цілісності та взаємопов'язаності окремих елементів підприємства, взаємопов'язаності та обумовленості рішень щодо операційної діяльності; економічності, що потребує забезпечення більшого ефекту від реалізації рішення порівняно з

витратами на їх реалізацію; синергії – врахування можливості одержання додаткового ефекту від комбінації окремих напрямів операційної діяльності, рішень щодо її розвитку та вдосконалення; орієнтації на стадію життєвого циклу, який полягає у можливості і необхідності диференціації цілей та методів управління відповідно до стадії життєвого циклу (СЖЦ) підприємства.

Таблиця 1.1

Характеристика елементів системи управління ефективністю операційної діяльності

Елементи системи	Характеристика елементів
принципи управління	науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу
мета управління	підвищення ефективності операційної діяльності з метою зростання вартості підприємства
задачі управління	підвищення ефективності використання операційного персоналу; підвищення ефективності використання операційних активів (оборотних і необоротних); підвищення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності; оптимізація операційних витрат підприємства; максимізація операційного прибутку при заданому рівні операційного ризику; оптимізація відносин зі стейкхолдерами операційної діяльності; максимізація потенціалу операційної діяльності підприємства; підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позиції на ринку; підвищення якості продукції та послуг
рівні управління	Стратегічний; поточний; оперативний
об'єкти управління	Рівень конкурентоспроможності підприємства, потенціал операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами операційної діяльності; якість продукції; ресурси, бізнес-процеси, результати операційної діяльності
Суб'єкти управління	власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник планово- економічного відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу маркетингу; економіст, фахівець з закупівельної діяльності, фахівець комерційного відділу, завідувач складом, завідувачі відділами та секціями (поточний рівень управління); мерчандайзер, адміністратор торгового залу (оперативний рівень)

Джерело: сформовано автором на основі [55]

Мета управління ефективністю операційної діяльності підприємства підпорядковується його цільовій функції – максимізації вартості підприємства. З огляду на те, що ринкова вартість обумовлюється обсягами

майбутнього вільного грошового потоку, суттєва частка якого формується саме результатами операційної діяльності, можна визначити локальну мету управління ефективністю операційної діяльності – підвищення (максимізацію) її рівня, що проявляється у зростанні показника скоригованого операційного прибутку до відшкодування фінансових витрат та амортизації. Зазначений показник оцінюється за таким алгоритмом (1).

$$\text{СОПФВА} \cong \text{ОП} (1 - \text{Сп}) + \text{А},$$

де ОП – операційний прибуток (фінансовий результат від операційної діяльності у ф.№ 2);

Сп – ставка податку на прибуток;

А – амортизація необоротних активів.

Мета управління ефективністю операційною діяльністю обумовлює задачі та об'єкти управління, деталізація яких здійснена на основі дослідження процесу створення цінності на підприємстві (рис. 1.1).

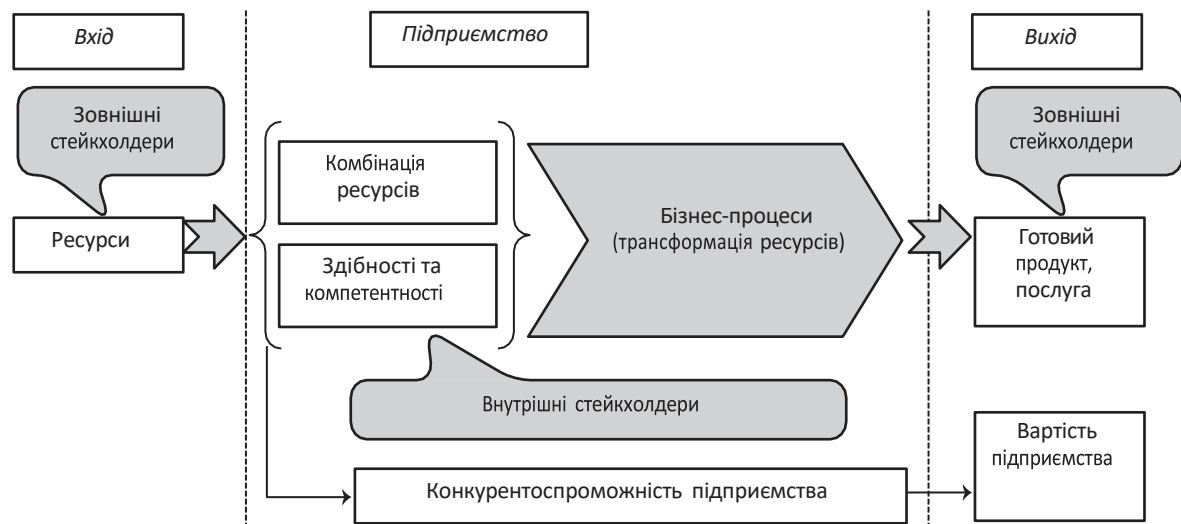


Рис. 1.1. Процес і фактори формування цінності підприємства

Джерело: [24]

Так, рис. 1.1 дозволяє прослідкувати основні фактори формування цінності підприємства, а саме: вміння взаємодіяти з різними стейкхолдерами (зовнішніми та внутрішніми), формувати унікальні комбінації ресурсів, здібності та компетентності, які визначатимуть конкурентні переваги

підприємства. Ефективна бізнес-модель і бізнес-процеси підприємства обумовлюють якість готових продуктів, товарів, послуг підприємства, тобто визначають цінність підприємства для споживачів, що також суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та його ринкову вартість. Таким чином, важливими об'єктами управління ефективністю операційної діяльності виступають потенціал операційної діяльності та конкурентоспроможність підприємства; якість продукції; ресурси підприємства; результати операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами. Відповідно до них визначено і функціональні напрями управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Кожен суб'єкт господарювання самостійно вирішує питання щодо встановлення пропорцій розподілу чистого прибутку. З боку держави передбачено регулювання ' процесу створення резервного фонду, а також певні стимули використання чистого прибутку на цілі технічного розвитку, поповнення оборотного капіталу та утримання об'єктів соціальної сфери.

Для перспективного розвитку підприємства першочергове значення має пропорція розподілу чистого прибутку на споживання і накопичення. У межах фонду споживання важливе значення для інвестиційної привабливості підприємства має пропорція його розподілу на фонд виплати дивідендів та інші фонди споживання [69].

1.2. Умови забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємств

Питання підвищення ефективності операційної діяльності розглядається як ключове в аспекті конкурентоспроможності бізнесу. Особливої актуальності проблема набуває за кризових умов в економіці, оскільки такі умови вимагають жорсткого скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі продуктивної системи за мінімальних капіталовкладень. Необхідною умовою її вирішення є удосконалення економічного обґрунтування як

стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів їх реалізації.

У результаті зростання ефективності основної (виробничої, комерційної, сервісної тощо) діяльності підприємства отримують можливість скорочувати витрати, і, як наслідок, генерувати більші прибутки. Ефективна операційна діяльність підприємства сприяє задоволенню інтересів усіх зацікавлених груп економічних суб'єктів: власників бізнесу, персоналу, держави, споживачів. Оскільки поняття ефективності функціонування соціально-економічних систем є надзвичайно масштабним і неоднозначним, уявлення економістів про його змістове наповнення дещо різняться. Так, Пітер Ф. Друкер вказав на необхідність розмежування двох фундаментальних категорій «результативність», з якою пов'язував відповідь на запитання «як робити правильні дії (речі)?», та «ефективність», під якою розумів відповідь на запитання «як правильно робити дії (речі)?» [22].

П. Хейне висловлює думку, що ефективність – це позитивний чинник, який найпоширеніше підноситься економістами. Ефективність (effectiveness) і економічність (efficiency) – майже синоніми. Обидва терміни характеризують «результативність» (resulting quality) використання засобів для досягнення цілей [34].

О. І. Олексюк пояснює поняття ефективності наступним чином: «як категорія виражає собою дійсну сукупність властивостей і параметрів підприємства, які виражають якість його роботи, економічність витрачання ресурсів, раціональність організації технології виготовлення продукції, повноту використання обладнання та робочого часу, продуктивність праці тощо. Усі ці характеристики підприємства виявляються у процесі його функціонування у певному проміжку часу (одні з характеристик швидше, інші повільніше)» [93].

На наш погляд, заслуговує особливої уваги трактування ефективності функціонування соціально-економічних систем В. Яніком і Д. Скоттом Сінком, які розглядають ефективність з точки зору реалізації цілей

підприємства, а також зусиль, що вкладені в їх досягнення. Ефективність пов'язана з економічністю дій. У процесі господарювання важливим є ощадливе використання ресурсів, кількість яких є обмеженою. Важливим є не тільки досягнення поставлених цілей, але й те, скільки витрачено на це ресурсів.

На основі результатів аналізу тлумачень поняття різними науковцями та економістами, можливо виділити наступні характерні ознаки ефективності:

1) раціональність (економність) витрачання ресурсів, що забезпечує максимальну віддачу;

2) нерозривний зв'язок із результативністю, яка характеризує результати діяльності в абсолютних показниках;

3) відносне значення ефективності, що має місце в процесі порівняння результатів або встановлених цільових параметрів і ресурсів витрачених на досягнення результатів діяльності соціально-економічної системи. Якщо перенести дані ознаки на основну діяльність підприємства, можна визначити ефективність операційної діяльності підприємства як міри економічності використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, ресурсів праці, інформації) та їх перетворення у соціально- економічні результати основної (операційної) діяльності та/або досягнення цільових параметрів функціонування підприємства.

Зі змісту дефініції впливає наступне бачення системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства (установи, організації), сформульованої у вигляді циклічної моделі (рис. 1.2), яка потенційно може бути використана будь-яким суб'єктом господарювання.



Рис. 1.2. Циклічна модель управління ефективністю операційної діяльності підприємства

Джерело: [26]

Вихідною точкою даної моделі є ідентифікація суб'єктом управління потреби у підвищенні ефективності функціонування операційної системи підприємства. Першим важливим кроком в процесі підвищення ефективності операційної діяльності є вимірювання значень показників ефективності, що характеризують поточний стан функціонування операційної системи підприємства (установи, організації). У результаті аналізу публікацій, було зафіксовано відсутність єдиного підходу до формування переліку показників ефективності операційної діяльності, який найгрунтовніше характеризував основні параметри ефективності операційної системи підприємства.

Наступним етапом є планування та здійснення заходів з підвищення

ефективності операційної діяльності підприємства. Основною проблемою в процесі пошуку можливих напрямків оптимізації процесу функціонування операційної системи підприємства є складність її структури та компонентного наповнення, що забезпечує складність формалізації та оптимізації основних процесів, не втративши при цьому суттєвих характеристик і взаємозв'язків, які забезпечують нормальний режим функціонування підприємства. Серед основних шляхів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства можна виділити три, спрямованих на підвищення вище згаданих показників: організаційний, техніко-технологічний і ресурсний (адаптовано та доповнено за [26]).

У межах організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві, шляхом ідентифікації та реструктуризації (або оптимізації) неефективних операційних процесів, які не створюють цінності для зовнішнього та/або внутрішнього споживача. У результаті таких заходів підприємство отримує можливість використати потенційні резерви підвищення продуктивності праці (внаслідок скорочення процесів операційного циклу у часі), скорочення виробничих та управлінських витрат, що в результаті кумулятивного ефекту відкриє можливості для підвищення ефективності операційної діяльності даного підприємства.

У межах *техніко-технологічного напрямку* основним є вирішення проблеми технологічного переоснащення та модернізації, забезпечення максимально можливого рівня відповідності основних технологічних параметрів виробничого устаткування сучасним зразкам. Даний напрямок є особливо актуальним для українських підприємств. Дана проблема є комплексною і має дві складові: матеріальний і нематеріальний. Перша з них – удосконалення технічної бази (основних виробничих фондів підприємства). Друга – організаційно-правові проблеми. Подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології та придбання більш продуктивного устаткування, а впровадження комплексу

відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має відповідати практиці функціонування найпередовіших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі. Асиміляція має відбуватись на основі проведення комплексу бенчмаркінгу.

Ресурсний напрямок передбачає здійснення комплексу заходів з підвищення ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та трудових ресурсів підприємства. Як приклад аналізу та здійснення заходів у межах ресурсного напрямку, пропонуємо розглянути ефективність використання оборотних фондів, для яких найважливішим показником є швидкість їх обороту, а отже, слід проаналізувати чинники її збільшення, зокрема такі: зменшення обсягів незавершеного виробництва; удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів; прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності); зменшення обсягів дебіторської заборгованості тощо. За таких умов підприємство отримує можливість для відносної економії оборотних коштів, вивільнену частку яких можливо інвестувати та отримувати додаткові грошові надходження та інші явні та неявні вигоди за операційних період.

Невід'ємною складовою ресурсного напрямку підвищення ефективності операційної діяльності підприємства є раціоналізація використання матеріальних ресурсів, яка передбачає здійснення комплексу заходів, серед яких основними є: забезпечення обґрунтованого нормування витрат сировини та матеріалів; аналіз основних причини втрат і нераціонального використання ресурсів організації; забезпечення технології використання вторинних ресурсів; впровадження системи заохочення за економію сировини, енергії і матеріалів; також важливо з акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних матеріалів для основних виробничих процесів підприємства.

На зміну ефективності діяльності підприємств впливають дві групи факторів: внутрішні і зовнішні [28]:

– внутрішні: основні (обсяг продажу, собівартість продукції, структура продукції і витрат, величина амортизаційних відрахувань, ціна продукції і матеріалів, обсяг і якість ресурсів, рівень організації і культури виробництва, координація); неосновні (цінові порушення, порушення умов праці, зниження якості, організаційні порушення, які призводять до штрафних і економічних санкцій, інші порушення, які пов'язані з господарською дисципліною);

– зовнішні (соціально-економічні умови, ціна на виробничі ресурси, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, транспортні умови, природні умови та інші).

При цьому, внутрішні фактори поділяють на основні та неосновні.

Головною метою управління ефективністю діяльності є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному і перспективному періоді. Враховуючи цю головну мету, варто зазначити, що система управління ефективністю діяльності підприємства покликана вирішувати наступні завдання [36]:

1. Забезпечення максимізації розміру ефекту при відповідному ресурсному потенціалі підприємства і ринковій кон'юктурі. Це завдання реалізується шляхом оптимізації складу ресурсів і забезпечення їх ефективного використання. Основними природними обмежувачами розміру ефекту виступають максимально можливий рівень використання ресурсного потенціалу та кон'юктура товарного й фінансового ринків, що склалася на даний момент.

2. Забезпечення оптимального співвідношення між рівнем ефекту і допустимим рівнем ризику. Між цими двома показниками існує прямо пропорційний зв'язок. З урахуванням відношення менеджерів до господарських ризиків формується допустимий рівень останніх, що визначає агресивну, помірну (компромісну) чи консервативну політику здійснення тих чи інших видів діяльності або проведення окремих господарських операцій. Зважаючи на заданий рівень ризику, у процесі управління повинен бути максимізований рівень ефекту.

3. Забезпечення високої якості ефекту. У процесі формування ефекту діяльності підприємства повинні бути насамперед реалізовані резерви його зростання за рахунок операційної діяльності, що забезпечує основу перспективного розвитку підприємства. У межах операційної діяльності основну увагу необхідно приділити забезпеченню зростання ефекту за рахунок збільшення обсягів основної діяльності та освоєння нових перспектив.

4. Забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства. Цей рівень за умови успішної діяльності повинен бути не нижче середньої норми прибутковості на ринку капіталу, при необхідності відшкодовувати підвищений підприємницький ризик, пов'язаний зі специфікою діяльності підприємства, а також інфляційні втрати.

5. Забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства у майбутньому періоді. Оскільки прибуток є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів системи, його розмір визначає потенційну можливість створення фондів, що забезпечують її майбутній розвиток.

6. Забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства. Це завдання покликане забезпечувати максимізацію добробуту власників у перспективі. Темп зростання ринкової вартості значною мірою визначається рівнем капіталізації прибутку, отриманого підприємством у звітному періоді. Кожне підприємство, враховуючи умови і завдання господарської діяльності, саме визначає перелік критеріїв оптимізації розподілу прибутку на його капіталізовану та споживчу частини.

7. Забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутках. Програми участі персоналу в прибутках мають гармонізувати інтереси власників підприємства та його найманих працівників, а також, з одного боку, ефективно стимулювати трудовий внесок цих працівників у формування прибутку, а з іншого – забезпечувати досить прийнятний рівень їх соціального захисту, який держава в сучасних умовах повністю забезпечити не в змозі.

Вищезазначені основні завдання управління ефективністю тісно взаємопов'язані, хоча окремі з них характеризуються різною направленістю. Тому в процесі управління ефективністю діяльності підприємства окремі завдання повинні бути оптимізовані.

Обґрунтування мети, завдань управління ефективністю, а також змісту окремих етапів процесу управління ефективністю має спиратися на процесний підхід до управління [41]. Куценко А.В. [38] пропонує розглядати управління ефективністю діяльності як систему, яка складається з ряду підсистем (напрямів), відповідно до функціональних сфер діяльності підприємства. Як систему управління ефективністю діяльності досліджували такі вчені, як Б. Бінкін та В. Черняк [92]. Ними було розроблено шість напрямів управління ефективністю діяльності для підприємств виробничої сфери.

Перша підсистема управління ефективністю діяльності, за Б. Бінкіним та В. Черняком, покликана забезпечити виробництво і поставки продукції в заданих обсягах, асортименті, якості, в строки, що встановлені планами виробництва, договорами, замовленнями при мінімальному циклі та мінімальних витратах виробництва. Об'єктом управління цієї підсистеми є процеси виробництва продукції і процеси її постачання. Управління в даній підсистемі здійснюється шляхом реалізації спеціальних функцій.

Друга підсистема має на меті перманентно забезпечувати споживачів продукцією, якість якої задовольняла б їх потреби і відповідно систематично підвищувати у зв'язку з цим ефективність виробництва. Мета другої підсистеми деталізується за стадіями життєвого циклу продукції і конкретизується залежно від участі підприємства в здійсненні процесів життєвого циклу продукції.

Об'єктами управління в цій підсистемі є технічний рівень і якість продукції в цілому, процеси їх формування на стадії дослідження і проектування, забезпечення якості в процесі виробництва, збереження в процесі обігу, повноцінного використання та оновлення в процесі споживання (експлуатації). Якість продукції забезпечується якістю праці, засобів

технологічного оснащення та технологічних процесів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів і якістю технічної документації. Об'єктами управління в третій підсистемі є залучені ресурси, процеси виробничої, господарської та управлінської діяльності щодо їх використання.

У цій підсистемі Б. Бінкін та В. Черняк виділяють такі блоки: трудові ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси, сукупність ресурсів. Кожен із блоків характеризується наявністю, станом ресурсів і процесами їх руху. Наявність і стан ресурсів визначаються обсягом ресурсів (кількісними характеристиками) та їх структурою (якісними характеристиками) [29]. Процеси руху ресурсів включають формування ресурсів (залучення у виробництво), використання ресурсів (в основному виробництві, а також у виробництві, що забезпечує і обслуговує), відновлення або відтворення ресурсів, вибуття і вивільнення ресурсів або утилізацію відходів виробництва.

Основна мета підсистеми «управління ресурсами» полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів різними шляхами, наприклад, за рахунок підвищення продуктивності праці, скорочення виробничого циклу, забезпечення необхідного рівня якості ресурсів та ін. Оцінка впливу заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів визначається показниками ефективного використання кожного виду ресурсів, а також показників ефективного використання сукупності ресурсів.

Метою підсистеми «управління науково-технічним розвитком виробництва» є удосконалення виробничо-технічної бази підприємства відповідно до сучасних досягнень науки, техніки, технології і організації виробництва, що забезпечує введення в дію основних фондів, виробничих потужностей та об'єктів. Науково-технічний розвиток виробництва підприємства має бути спрямований на підвищення продуктивності праці, якості продукції, що виробляється, на економію всіх видів ресурсів.

Мета підсистеми «управління капітальним будівництвом» полягає у забезпеченні підвищення ефективності капітальних вкладень і якості капітального будівництва, своєчасного введення в дію основних фондів,

виробничих потужностей та об'єктів. Капітальне будівництво здійснюється двома способами: підрядним – роботи проводять підрядні будівельно-монтажні організації та господарським – роботи проводить підприємство.

Метою п'ятої підсистеми – «управління соціальним розвитком персоналу» – є підвищення ступеня задоволеності працею, задоволення матеріальних і духовних потреб членів колективу, покращення умов праці, побуту та відпочинку, підвищення соціальної активності кожного працівника.

Метою підсистеми «управління охороною навколишнього середовища підприємства» є забезпечення виконання норм і вимог, що обмежують шкідливий вплив процесів виробництва на навколишнє середовище та раціональне використання природних ресурсів, їх оновлення і відтворення.

Зазначена класифікація підсистем управління ефективністю виробництва може бути покладена в основу управління ефективністю діяльності будь-якого підприємства, тому що процес виробництва – це не лише виробництво матеріальної продукції, а й надання послуг, вироблення рішень, ідей тощо [9].

Критерієм ефективності при системному підході до управління підприємницькою діяльністю є здатність господарської системи відповідати викликам екзогенних факторів та адаптація до них. Отже, управління відіграє дуже важливу роль необхідного фактору і рушійної сили на мікро- і макрорівнях [9].

Висновки за розділом 1

Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості складних елементів, а досягти успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій, механізму управління ефективністю діяльності підприємства, вивчення якого є наступним кроком даного дослідження. З метою підвищення ефективності

діяльності підприємства та його стратегічного розвитку виникає потреба у розробленні стратегії управління підприємством, спрямованої на вдосконалення механізму формування та управління ефективністю діяльності підприємства. Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно здійснювати відповідно до спеціально розробленої політики, при цьому важливе значення необхідно слід звернути увагу на визначення пріоритетного напрямку використання ефективності діяльності підприємств – тезаврації коштів, що сприятиме подальшому його розвитку та покращенню і підвищенню ринкової привабливості підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»

2.1. Характеристика ТОВ «Перша виноробна станція»

Дата появи перших виноробних підприємств є спірним питанням. Одні стверджують, що ще за трипільців вироблялися вина в пляшках, а точніше, глиняних амфорах. Інші вказують на період з одинадцятого до тринадцятого століття. Швидше за все, трипільська культура справді мала своє виноробство, проте документально підтвердити це практично неможливо. А ось 11 – 13 століття – повністю підтверджена версія. На той час пляшкові вина вироблялися при монастирях. Принаймні в обсягах, які можна назвати промисловими, хоча б віддалено.

Регіони, в яких виготовляли виноградні вина, це території сучасного Закарпаття, Криму, Одеської, Херсонської та, частково, Запорізької області. Легко помітити, що всі вони належали різним державам. Російська імперія, Річ Посполита, Австро-Угорщина займалися виноробством цих територіях. Плюс велика кількість колоністів у всіх державах. Як правило, йшлося про німців, угорців, сербів, італійців, французів, швейцарців, греків і так далі.

Великі виноробні були наділом багатих людей. Так, у 19 столітті ця галузь активно розвивалася у Херсонській області та Криму завдяки графу Воронцову, князю Трубецькому та виноробу Голіцину. А Одеська область була добре відома як виноробний регіон ще з 18 століття завдяки Луї Тардану та заснованій ним швейцарській колонії. До речі, вона називалася «Шабо», і – так, це саме ті коньяки та вина у пляшках, про які ви подумали [22].

ТОВ «Перша Виноробна станція» – невелика виноробна компанія, заснована в 2007 році, територіально розташована в Одеському районі Одеської області, що безпосередньо межує з адміністративним центром

регіону – містом Одеса. Компанія представляє на ринку торгіву марку «Виноробна станція». Основний виробничий підрозділ підприємства розташований у приміщенні колишньої Виноробної станції, заснованої В. Є. Таїровим у 1905 р. на березі Сухого лиману поблизу Одеси. Тут все насичене історією розвитку промислового виноградарства і виноробства Північного Причорномор'я на основі науково-практичних досліджень В. Є. Таїрова та його сподвижників. Список засновників ТОВ «Перша виноробна станція» та їх розмір внеску до статутного фонду надано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Список засновників юридичної особи ТОВ «Перша виноробна станція»

П.І.Б. засновника	Адреса засновника	Розмір внеску до статутного фонду, грн	Доля у %
Дулов Василь Степанович	Україна, 67844, Одеська обл., Білгород-Дністровський р-н, село Кароліно-Бугаз, вул. Короленко, будинок <u>1</u>	1220000	61,00
Дулова Федора Пилипівна	Україна, 67844, Одеська обл., Білгород-Дністровський р-н, село Кароліно-Бугаз, вул. Короленко, будинок <u>2</u>	180000	9,00
Дулов Степан Васильович	Україна, 67844, Одеська обл., Білгород-Дністровський р-н, село Кароліно-Бугаз, вул. Короленко, будинок <u>1</u>	400000	20,00

Джерело: [22].

Реалізація вина здійснюється через фірмову мережу магазинів підприємства розташованих за адресами: м. Одеса, вул. Пантелеймонівська, 23 (Ринок Привоз); Овідіопольський район, смт. Таїрове, вул. 40-річчя Перемоги, 24; Овідіопольський район, смт. Великодолинське, пров. Ентузіастів, 6-А.

Бренди: «Виноробна станція». Підприємство має повний цикл виробництва бутельованого вина. Контроль якості: Зовнішній та внутрішній

ТОВ «Перша Виноробна станція» - це результат гармонійного поєднання традицій та інновацій, що базуються на унікальних природних умовах місцевості. Сприятливі ампелоекологічні умови даного регіону, що

поєднують в собі особливі ґрунтово-кліматичні умови та геоморфологічні фактори, що включають своєрідність рельєфу і показників географічної широти і довготи, дозволяють вирощувати широкий асортимент винограду і виробляти високоякісні вина різних типів. Ці благодатні фактори були відомі ще грекам, які вже в VI столітті до н. е. з успіхом обробляли тут виноградну лозу для виробництва вин, а проведені в останні роки наукові дослідження підтвердили наявність унікальних екологічних ніш, де можна вирощувати виноград для виробництва елітних вин. Компанія використовує виноградники які знаходяться навколо населених пунктів Барабой і Лібенталь. Виноградники розташовані на рівнині з загальним нахилом на південь переважно на південних, східних і південно-східних схилах. Рельєф Овідіопольського району забезпечує ідеальні умови для вирощування винограду завдяки поєднанню хорошого дренажу і оптимальної кількості сонячного світла. У кліматичному відношенні цей район відрізняється гарною теплозабезпеченістю. Вегетаційний період винограду – 185-190 днів при сумі активних температур від 3250 до 3350°C дозволяє вирощувати як ранні, так і пізні сорти винограду. Опадів за рік випадає 350-370 мм, в тому числі за теплий період з середньодобовими температурами вище 10°C – 220 – 230 мм. Осінь зазвичай суха і тепла, що сприяє доброму визріванню пагонів виноградної лози. В цих умовах виноград накопичує достатню кількість цукрів для виробництва чудових десертних вин. Ґрунти – південні малогумусні чорноземи. При правильній системі обробки досить родючі, здатні відновлювати свою структуру і повністю задовольняти вимоги відповідно до умов культури винограду. Вміст калію достатній, що сприяє кращому накопиченню цукрів і покращує якість червоних вин. Вміст фосфору, у вигляді легкорозчинної фосфорної кислоти, який служить продуктом харчування для дріжджів, сприяє оптимальному процесу ферментації без отримання недобродів. Надлишку азоту в цьому типі ґрунту немає, що сприяє процесам освітлення, стабілізації і дозрівання вин.

Вибір сортів винограду для розведення визначається особливостями

місцевого теруару. В даний час основні сорти винограду, які використовуються компанією, є класичні європейські сорти червоного винограду – Каберне-Совіньон, Мерло, Піно нуар, Португізер і білого винограду – Шардоне, Рислінг рейнський, Аліготе, Іршаї Олівер. Особливу увагу компанія приділяє виробництву і популяризації вин на основі сортів місцевої селекції – Сухолиманський білий, Одеський чорний, Мускат одеський, виведених вченими Інституту виноградарства і виноробства ім. В. Є. Таїрова. Також при виробництві вин використовуються такі сорти білого винограду, Трамінер рожевий, Ркацителі.

Кількість вирощеного винограду строго регламентується. Основний акцент зроблений на якісні показники винограду, що дозволяє забезпечити високу якість кінцевої продукції. Ведення виноградарства в компанії базуються на наступних принципах: скорочення застосування хімічних засобів захисту та управління ризиками для здоров'я і навколишнього середовища; захист ґрунту від руйнівного впливу завдяки впровадженню методів «раціонального» підживлення ґрунту і лози.

Індивідуальний підхід до кожного сорту винограду і ділянці при реалізації агротехнічних заходів спрямований на отримання високоякісного врожаю з оптимальним співвідношенням головних складових виноградної ягоди (цукрів, кислот, фенольних і ароматичних речовин), які безпосередньо впливають на якість вин. Такий підхід дозволяє на відносно невеликих ділянках вирощувати виноград для виробництва широкої гами вин, починаючи від столових сухих, у яких найбільш повно відображається смак терруара, закінчуючи кріпленими винами спеціальних найменувань, де в результаті послідовно спрямованих технологічних операцій створюються необхідні умови для протікання складних біохімічних процесів формують відмінні особливості винотипа.

Під «парасолькою» торгової марки «Виноробна станція» випускається більше 22 найменувань продукції, яка може задовольнити смак найвибагливішого споживача, включаючи найменування прототипів таких

вин, як Марсала, Малага, Токай, Кагор, Херес.

Асортимент продукції підприємства надано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Асортимент ТОВ «Перша виноробна станція»

Марка вина	Ціна, грн/л
Сухе червоне «Одеський чорний» Select	167
Сухе сортове біле «Шардоне» Select	187
Сухе біле «Піно Нуар» Select	167
Сухе біле «Сухолиманський білий» Select	167
Кріплене десертне біле «Херес Фльор» Select	287
Сухе червоне «Аліберне» Select	294
Сухе біле «Рислінг»	97
Сухе червоне «Піно Нуар»	97
Сухе біле «Шардоне»	169
Сухе рожеве «Каберне Савіньон»	97
Сухе біле «RED»	97

Джерело: розроблено авторкою за інформацією підприємства

ТОВ «Перша виноробна станція» надала наступний фінансовий звіт за 2020-2023 роки (табл.2.3.)

Таблиця 2.3

Фінансова звітність ТОВ «Перша Виноробна станція» за 2020-2023 рр.

№ пп	Показник	Роки			
		2020	2021	2022	2023
1	Дохід (тис. грн)	3971,2	3863,4	3874,4	4439,2
2	Чистий прибуток	16,2	66,6	5,0	50,2
3	Активи	5361,7	5668,2	5305,7	5487,3
4	Зобов'язання	0	4016,2	3648,5	3480,0
5	Кількість працівників (чол)	0	22	19	22

Джерело: [23]

Репутація понад усе – це головний принцип, який лежить в основі філософії даного виноробного проекту. Цей принцип в симбіозі з серйозністю помислів і ґрунтовністю в діях дозволили ТОВ «Перша виноробна станція» за короткий проміжок часу міцно і гідно зайняти свою нішу на ринку. Позитивна репутація компанії створилася завдяки високій якості вин, що виробляються в строго обмежених обсягах, а покупець став мірилом правильності обраного шляху. Саме заради покупця компанія продовжує вдосконалюватися, щоб

через вино виразити характер місцевості, працьовитість місцевих жителів, традиції і новаторство, закладені В.Є. Таїровим і єднання зі світовим досвідом у вирощуванні винограду та виробництві вин.

2.2. Сучасні тенденції розвитку ринку вина

В Україні виноробна промисловість відіграє важливу роль у господарському комплексі країни. В її склад входять приблизно 400 суб'єктів підприємницької діяльності, які мають ліцензію на право виробництва винної продукції. Реально працює приблизно половина з цих підприємств. Але ця половина випускає понад 800 найменувань тільки виноградних вин.

Кризу у виноградно-виноробній галузі спровокувала воєнна агресія РФ проти України. На галузь негативно вплинуло знищення або пошкодження виноробних підприємств, падіння попиту та реалізації виноробної продукції, стрімкий ріст імпорту виноробної продукції, подорожчання основних витратних матеріалів, порушення логістичних ланцюгів. Окрім цього, досі нерегульовані терміни розрахунку торгових мереж із постачальниками харчових продуктів та низка неефективних для розвитку галузі управлінських рішень.

Через війну постраждали виноробні заводи Київщини та Херсонщини, Чернігівщини, Миколаївщини та Одещини. Знищено Гостомельський склозавод, який забезпечував потреби багатьох місцевих виробників вина у пляшках. Також постраждав склад імпортера та дистриб'ютора вина «Бюро Він», якому належить найбільший у Європі винний магазин GoodWine. Втрати постачальника становили близько 15 млн. євро. Також повністю знищено виробництво сидрів.

Через порушення логістичних ланцюгів та блокування морських портів, у сезоні 2021/22 було експортовано лише близько 50% фруктів від можливого обсягу. За оперативними даними офіційної статистики, минулого року зібрано урожай 2235 тис. т плодкових і ягідних культур, на 10 % більше, ніж у 2020

році. Загалом виробництво продукції садівництва у 2021 році виявилось одним з найбільших за період, повідомляє пресслужба Української асоціації аграрного експорту (УААЕ).



Джерело: за даними Держстат, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.1. Обсяги виробництва винограду в Україні, тис. грн.

Сьогоднішній стан ринку вина в Україні можна визначити як тяжкий. Вплив політичної та економічної ситуації ставить під загрозу бізнес, який розвивався роками. На українському ринку виноробства виробництво скорочується катастрофічно швидко. До основних причин спаду виробництва та споживання вина в Україні можна віднести:

1) зниження купівельної спроможності українського населення, особливо в низькому та середньому ціновому сегменті. Мова йде про сегмент ринку вина вартістю близько 50 грн. На думку експертів, покупець, який купував вино три рази на місяць, тепер робить це один раз на 30 днів;

2) воєнні дії на території України, через які основні регіони виноробства, а саме Миколаївська та Херсонська області, знаходяться під окупацією.

3) заборона на споживання алкоголю та часові обмеження, які продовжують тривати на сьогоднішній день.

Моніторинг ринку вина в Україні показує, що найбільші частки на ньому

у 2021 році займали тихі та ігристі виноградні види – 58% та 25,8% відповідно. При цьому сегмент ігристих вин мав тенденцію до зростання, оскільки обсяг їхнього виробництва збільшився на близько 15% порівняно з показником 2020-го.

Зростання випуску вітчизняних вин минулого року можна пов'язати із деяким збільшенням сировинної бази галузі. Урожай плодово-ягідних культур в Україні перевищив аналогічний показник 2020 року на 10%, а винограду 2021 року зібрано майже 90 тис. тонн, що на 9% більше, ніж у попередній період. У рамках маркетингового дослідження ринку вина в Україні визначено поточні можливості та запити споживачів, виявлено зміни моделі їхньої поведінки.

Вітчизняні марки			Імпортні марки		
Місце	Назва марки	Кількість балів	Місце	Назва марки	Кількість балів
1	Fratelli	5	1	Bugeuli	5
2	Grande Vallée	5	2	Cantina De Castelnuovo	5
3	Коблево	5	3	Старый Тбилиси	5
4	Inkerman	3,75	4	Badagoni	2,5
5	Monte Cote	3,75	5	Baron Philippe de Rothschild	2,5
6	PAVA	2,5	6	Bodrog Varhegy	2,5
7	Шабо	2,5	7	Bostavan	2,5

Джерело: за даними Favor, оцінка Pro-Consulting

Рис. 2.2. Найкращі марки вітчизняного та імпортованого вина в 2022 р.

У період військового стану у 2022 році різко обвалилися продажі всіх видів алкогольних напоїв, у тому числі продукції ринку вина в Україні. Так, у січні-червні 2022 року наші співвітчизники купили менше, ніж за аналогічний період 2021-го: пива – на 34%, горілки – на 53%, коньяку – на 66%, вина – на 58%. Найбільшою мірою в даний період на ринку вина в Україні скоротилися продажі ігристих вин – на 67%.

Такому різкому спаду сприяли:

- повна заборона продажу алкогольних напоїв в Україні з кінця лютого до

початку квітня 2022 року, а після його скасування – обмеження реалізації алкоголю у вечірній та нічний час;

- зміна моделі поведінки значної частини споживачів у магазинах – прагнення купувати лише необхідні та дешеві товари; зниження кількості спонтанних придбань алкоголю.

На думку експертів, виявлені тренди на ринку вина в Україні збережуться і 2023 року. Прогнозується, що споживчі показники зможуть повернутися до рівня 2021 приблизно через два роки після закінчення війни.

Нині в Україні офіційно зареєстровано 160 виноробень, із них 40 – крафтові з обсягом виробництва до 100 000 л на рік. Загальна площа виноградників: 30.2 тис га (без урахування окупованих територій, оскільки, достовірних даних щодо стану виноградників на цих землях немає). Найбільш типовими для виноградарства та виноробства є зони Причорномор'я та Закарпаття. Крім того, останніми роками виноробство активно розвивається в інших регіонах – зокрема, у західних, центральних та північних. Сьогодні виноградники й виноробні можна зустріти на Київщині, Львівщині, Тернопільщині, Чернігівщині тощо.

В Україні вирощують понад 200 сортів винограду. Найбільш значущі локальні та автохтонні сорти: Тельті-Курук (автохтон), Сухолиманський Білий, Цитронний Магарача, Кокур, Одеський Чорний, Екім Кара, Магарач Бастардо. Українські виноградарі й винороби працюють з великою кількістю міжнародних та європейських сортів, у тому числі виробляють якісні, елегантні й цікаві вина з PIWI-сортів – Совіньер Грі, Солярис, Мускарис, Йоханнітер тощо. Лише у 2023 році українські вина здобули 150 нагород від престижних міжнародних дегустаційних конкурсів, включаючи першу українську «платину» від Decanter Worldwide Awards за Muscat Ottonel Limited Edition 2016 від виноробні SHABO. Загальний обсяг експорту українських вин у 2023 р – \$9 млн. Минулого року бенефіціарами Wines of Ukraine експортовано та законтрактовано вин на \$229,190. Завдяки тому, що до Wines of Ukraine нещодавно долучились кілька великих виробників, у 2024 році

ця цифра значно зросте. Ключові країни-імпортери українських вин у 2022–2023 роках: Естонія, Велика Британія, США, Швеція, Норвегія, Японія.

2.3. Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»

Оперативне управління виробництвом має на меті забезпечення чіткого виконання заданого плану випуску продукції за кількістю кожної номенклатури і в заданий час на основі раціонального використання виробничих ресурсів, а також за допомогою виявлення та мобілізації внутрішніх виробничих резервів.

Для реалізації мети підсистема оперативного управління виробництвом вирішує такі завдання: комплектне і рівномірне виконання виробничої програми з дотриманням терміну відправки продукції споживачу; повне і раціональне використання засобів виробництва і трудових ресурсів; ефективне застосування оборотних засобів виробництва; розвиток передових форм організації виробництва; підтримання гнучкості у виробничій діяльності до коливань зовнішнього середовища; забезпечення стабільного рівня матеріально-технічних запасів, обсягу виробництва та зайнятості відповідно до рівня обсягів продажів.

Мета операційного управління та завдання її реалізації формують зміст діяльності (функції) системи оперативного управління виробництвом [6]: виробниче планування як процес вибору лінії поведінки об'єкту управління для досягнення даної мети через розроблення графіків процесу виробництва з визначенням місця і часу виготовлення продукції; виробниче управління як процес прийняття рішень щодо визначення послідовності робіт та забезпечення виробничих графіків роботи; облік фактичного ходу виробництва як процес контролю, аналізу і виявлення відхилень від заданої планом лінії поведінки об'єкту; регулювання ходу виробництва як процес

локалізації наслідків відхилень і забезпечення своєчасного виконання основних завдань функціонування виробничих систем.

Етап оперативного планування передбачає визначення в остаточній формі переліку відповідних назв робіт по всіх робочих місцях і завдань конкретним виконавцям на кожен зміну. Завершальною стадією оперативного планування є змінно-добове планування, найоперативніша форма планового керівництва. Змінно-добові плани конкретизують завдання на добу. Оперативне планування пов'язане з первинним обліком виготовлення продукції і рухом виробничого процесу. У процесі виконання плану треба постійно здійснювати оперативний облік, контроль і поточне оперативне регулювання ходу виробництва. Оперативний облік необхідний для координації і регулювання роботи виробничих підрозділів, запобігання і усунення можливих відхилень від графіків для рівномірного і комплексного виконання плану.

Регулювання ходу виробництва полягає в усуненні відхилень від плану, ліквідації збою і відновлення ходу виробничого процесу згідно з календарним графіком. Система оперативного управління на ТОВ «Перша виноробна станція» повинна відповідати таким вимогам:

1. Наукова обґрунтованість системи оперативного управління виробництвом передбачає обґрунтованість вибору елементів системи (планово-облікових одиниць і періодів); вибір і розрахунок календарно-планових нормативів; побудову об'ємних і оперативно-календарних планів; системи контролю і регулювання виробництва; достовірність вихідних даних.

2. Оптимальність управлінських рішень це вибір із множини таких рішень, які забезпечують мінімум чи максимум цільової функції при обмеженні на ресурси. Показниками оптимальності можуть бути: рівномірність завантаження підрозділів (робочих місць), тривалість виробничого циклу, величина незавершеного виробництва.

3. Точність управлінських рішень це ступінь відхилення фактичних показників і параметрів виробництва від раніше прийнятих. Чим менше таких

відхилень, тим вищі точність, стабільність і надійність роботи виробничих підрозділів.

4. Оперативність управлінських рішень це своєчасність передання початкової інформації про хід виробництва, швидке її опрацювання, своєчасне прийняття необхідних рішень і вплив на хід виробництва.

Операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства. А отже, управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямком роботи для менеджменту підприємства. Основними завданнями аналізу ефективності діяльності підприємства є: визначення впливу як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів на ефективність діяльності підприємства; дослідження складу і структури прибутку в динаміці; оцінка абсолютних і відносних показників формування прибутку від різних видів діяльності; виявлення факторів, що впливають на суму прибутку і кількісний вимір їх впливу на результативний показник; оцінка ефективності розподілу чистого прибутку підприємства; виявлення резервів збільшення суми прибутку і рентабельності; оцінка роботи підприємства по використанню можливостей збільшення прибутку та рентабельності; розробка заходів по використанню виявлених резервів.

Одним із методів дослідження операційної діяльності підприємства є SWOT-аналіз. Даний аналіз зображений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Перша виноробна станція»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Постійна клієнтська база. 2. Широкий асортимент послуг, що надаються. 3. Наявність висококваліфікованих співробітників. 4. Чітке дотримання термінів виготовлення і доставки. 5. Високий рівень обслуговування. 6. Надійне співробітництво з різними компаніями. 7. Високоякісні послуги. 8. Індивідуальний підхід до кожного клієнта. 9. Наявність системи знижок.	1. Високі ціни на рекламні послуги. 2. Недостатня популярність в регіонах. 3. Плинність кадрів. 4. Розбіжності співробітників при прийнятті рішень.
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту. 2. Залучення нових клієнтів за рахунок участі у виставках і конкурсах. 3. Участь в тендерах. 4. Розширення ринку збуту. 5. Збільшення частки ринку і обсягів реалізації продукції. 6. Придбання нового обладнання. 7. Поява нових технологій. 8. Знижки постійним клієнтам.	1. Зростаючий рівень конкуренції. 2. Зростання цін на матеріали. 3. Перенасичення ринку рекламною продукцією і послугами. 4. Зниження попиту на рекламну продукцію. 5. Зростання темпу інфляції. 6. Політична нестабільність. 7. Поява нових організацій на рекламному ринку.

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи можливості і загрози зовнішнього середовища і сильні і слабкі сторони її внутрішнього середовища, слід зіставити зовнішні і внутрішні чинники і виявити можливі варіанти розвитку.

Виділяють наступні варіанти:

1. «Сильні сторони і можливості» даний варіант показує, як слід використовувати сильні сторони підприємства для реалізації можливостей;

2. «Сильні сторони і загрози» як слід використовувати сильні сторони організації для усунення загроз і не потрапляння в несприятливі ситуації;

3. «Слабкі сторони і можливості» як можливості зовнішнього

середовища допоможуть усунути слабкі сторони підприємства;

4. *«Слабкі сторони і загрози»* найбільш яскраво показує небажану картину розвитку організації як загрози посилюють слабкі сторони організації.

«Сильні сторони і можливості»:

1. Знання сегмента ринку, на якому веде діяльність рекламне агентство, дозволить закріпити за багатьма клієнтами статут «постійний клієнт», що дозволить в свою чергу давати їм знижки.

2. Участь в різних конкурсах, тендерах, виставках дозволить залучити нових клієнтів і налагодити співпрацю з різними компаніями.

3. Використовуючи сучасне і набуваючи нового вдосконалене обладнання, з'явиться можливість виробляти продукцію ще більш високої якості, що дає можливість конкурувати серед інших організацій на рекламному ринку.

«Сильні сторони і загрози»:

1. Зростаючий рівень конкуренції на ринку може торкнутися змін в клієнтській базі агентства. Конкуренти можуть запропонувати найбільш вигідні умови співпраці, тим самим переманивши клієнтів до себе.

2. В результаті зростання інфляції, змушене підвищувати ціни на свої послуги, що в свою чергу може несприятливо позначитися на клієнтах, вони будуть шукати найбільш вигідні умови.

«Слабкі сторони і можливості»:

За рахунок розширення асортименту послуг, що надаються, а також розширення ринку збуту, може отримати більшу популярність в інших великих містах країни, тим самим розширюючи географію своєї діяльності.

«Слабкі сторони і загрози»:

1. Зростання цін на сировину і матеріали приведе до підвищення рівня цін на послуги.

2. Поява нових підприємств на ринку може привести до плинності кадрів, так як у новопосталих організацій відкриті вакантні посади з прийнятними для працівників умовами.

З огляду на дії зовнішніх чинників і можливості внутрішнього потенціалу, підприємство здатне розробити таку стратегію розвитку та диверсифікації, що дозволяє найбільш активно функціонувати на ринку серед інших підприємств.

Для більш точного розуміння ситуації проведемо PEST-аналіз. Отже, фактори, що впливають на розвиток галузі: політичні, економічні, соціальні, науково-технічні.

1. Політичні:

- a. законодавча база;
- b. державна підтримка малого і середнього бізнесу;
- c. державні програми.

2. Економічні:

- a. економічна криза і його наслідки;
- b. «плаваюча» вартість надання послуг.

3. Соціальні:

- a. зростання чисельності міського населення;
- b. непередбачувана зміна смаків споживача.

4. Науково-технічні:

- a. розвиток технологій виробництва;
- b. поява нових носіїв, способів і методів поширення реклами;
- c. розвиток інтернет-середовища, зміщення комунікацій.

В результаті проведеного PEST-аналізу з'ясувалося, що співвідношення загроз і можливостей знаходиться приблизно в рівних частках. Компанії слід знижувати ступінь ризику пов'язану з погрозами, за рахунок вказівки в рекламних матеріалах або під час продажу послуг вигод і можливостей, які надаються споживачеві при покупці, а також в більш детальному аналізі середовища споживання рекламного продукту.

Висновки за розділом 2

Виділимо основні напрями підвищення конкурентоспроможності: розширення асортименту; розробка системи знижок на нові послуги; проведення рекламної компанії для підвищення впізнаваності підприємства серед конкурентів; розширення клієнтської бази.

Сучасні комп'ютерні технології і можливості мережі інтернет дозволяють підприємствам грамотно і максимально відкрито будувати свої відносини з клієнтом. За останні роки ІТ-індустрія зробила величезний стрибок, в великих містах інтернет невід'ємна частина життя, діяльності, культури сучасного молодого покоління. З огляду на цей факт, багато компаній переносять свої комунікації в інтернет-середовище, спираючись на мобільність, легкодоступність, «дешевизну» контакту та інші показники.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕРША ВИНОРобНА СТАНЦІЯ»

3.1. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»

Комплексна оцінка діяльності підприємства», проведена в попередньому розділі, показала що проблем пов'язаних з економічною складовою на підприємстві немає. Це добре, оскільки показує, що компанія розвивається, нарощує свій прибуток, запускає щороку багато проектів, є лояльною до клієнтів та стрімко розвивається. Однак, для того, щоб підприємство і надалі зростало та розвивалося, потрібно постійно удосконалювати бізнес-процеси компанії та розширювати асортимент послуг і продуктів. Саме через клієнтську лояльність та налагоджені механізми роботи, звичайно і з врахуванням фінансових показників, можливе якісне підвищення ефективності діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» та зміцнення організаційно- економічного механізму компанії, що підвищить міцність на конкурентоспроможність її на ринку.

В даний час загальноприйнята система показників ефективності сфери послуг відсутня. Для вимірювання ефективності одних і тих же заходів застосовуються різні методики, які є пов'язаними між собою, але надають різні результати. В існуючих методиках відсутня необхідна співставність показників. Все це ускладнює комплексну оцінку і не дозволяє здійснювати системний аналіз різних сторін функціонування компанії [36].

Одним з ключових напрямків зростання конкурентоспроможності бізнесу є забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Особливої актуальності дана проблема набуває за наявності кризових умов в економіці, оскільки це вимагає жорсткого скорочення витрат

і забезпечення максимальної віддачі продуктивності системи за мінімальних капіталовкладень. Необхідною умовою вирішення цього завдання є удосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів її реалізації. Здійснення операційної діяльності підприємства вимагає застосування певних підходів при її організації та проведенні обліку, аналізу та аудиту.

Для зростання ефективності операційної діяльності підприємства велике значення має кількісний та якісний аналіз її результатів. Тому необхідною умовою при прийнятті управлінських рішень є опрацювання даних функціонування підприємства, отриманих із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації. Слід зазначити, що операційна діяльність будь-якого підприємства носить циклічний характер, що обумовлений закономірностями відтворювального процесу і зміною форм капіталу, що відбувається при цьому.

До шляхів покращення операційної діяльності підприємства можна віднести наступні: зростання обсягів інвестування у заходи, спрямовані на втілення інноваційних напрямів розвитку; зростання рівня кваліфікації персоналу та застосування прогресивних методів управління ним; використання більш інноваційного та автоматизованого обладнання та устаткування; удосконалення системи комунікацій на підприємстві, покращення ефективності використання основних фондів підприємства; проведення ефективної маркетингової політики, що забезпечить передумови успішної реалізації виробленої продукції на ринку.

Розглянемо організаційно-економічний механізм діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» з метою підвищення ефективності його діяльності (рис. 3.1) (сформовано автором на основі [36])



Рис. 3.1. Модель організаційно-економічного механізму управління і підвищення ефективності ТОВ «Перша виноробна станція»

Запропонований механізм (рис. 3.1) забезпечує формування конкретних пропозицій щодо формування та розвитку організаційно-економічного механізму ТОВ «Перша виноробна станція» та забезпечить більш детальну характеристику процесів в компанії, що і призведе до підвищення ефективності та динамічного розвитку. Розглянемо кожен з елементів запропонованого механізму більш детально. Потрібно, щоб відбувався постійних запуск нових послуг або продуктів. Для того, щоб забезпечити ефективну діяльність ТОВ «Перша виноробна станція» основною рушійною силою, що впливає на це – є клієнти, а також бізнес-процеси компанії. Саме за допомогою технологічних, організаційних, економічних та соціальних засобів і відбуваються зміни як в середині компанії так і ззовні. Для того, щоб ці заходи були успішними потрібно підґрунтя для їх реалізації, а саме ресурсна складова. Саме завдяки наявності необхідної кількості ресурсів та швидкості взаємодії елементів і залежить наскільки швидко відбуваються зміни та який ефект вони принесуть.

Даний механізм включає в себе задачі та принципи управління, форми, методи та інструменти управління компанією, організаційну структуру та персонал і засоби обробки інформації і її передачі. Структура організаційно-економічного механізму за своєю природою поділяється на систему забезпечення, функціональну та цільову систему. Кожна з цих систем має низку підсистем, які у своєму поєднанні і забезпечують високий рівень ефективності діяльності підприємства на ринку. Система забезпечення поділяються на підсистеми правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового та технічно-інформаційного забезпечення управління. Функціональна система поділяється на планування, організацію, мотивацію, контроль та виконання поставлених завдань, щоб задовольняти вимоги сьогодення. В свою чергу цільова система включає в себе цілі та основні результати діяльності підприємства, об'єднуючи у собі підсистеми, та сприяє досягненню поставлених цілей і відповідних результатів діяльності компанії. Як результат відбуваються якісні зміни в компанії, а також зростає лояльність

клієнтів до компанії і формується певна цінність у їх свідомості.

Заходів для підвищення ефективності підприємства існує багато, проте більш дієвими залишається тільки декілька. Так як, діяльність ТОВ «Перша виноробна станція» є різносторонньою і має велику кількість взаємопов'язаних між собою аспектів, підвищення ефективності тільки в одному напрямі не може дати масштабного позитивного ефекту. Як наслідок, будуть відбуватися лише точкові зміни в деяких напрямках діяльності, щоб цього не сталося і вплив відбувався на всю компанію потрібно проводити комплексну роботу щодо підвищення ефективного функціонування компанії.

3.2. Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція»

В обставинах стрімкого розвитку конкурентної сфери критичним питанням для підприємства стає збільшення конкурентоспроможності і якості вітчизняних товаровиробників. Щоб вирішити цю проблему було проведено SWOT-аналіз, а також визначений об'єктивний рівень ступеня конкурентоспроможності та якості фірми «Перша виноробна станція». Виходячи з результатів SWOT-аналізу, так як компанія має певні сильні сторони та можливості на ринку, можемо порекомендувати певні стратегії з позиціонування сильних сторін підприємства та можливостей. При обов'язковому врахуванні слабких сторін та обмеження впливу загроз, можемо гарантувати підприємству конкурентні переваги. Наприклад, за допомогою більш доступної вартості на послуги, а крім того гарантія кращої якості і надійності дозволять зафіксувати власні позиції на ринку, або навіть вдосконалити їх. Збільшення переліку послуг, спрямованість компанії на потреби споживача – дані пропозиції однозначно підвищать можливість ефективної довгострокової діяльності ТОВ «Перша виноробна станція».

Також, згідно з нашими судженнями, було б необхідно включити до збільшеного асортименту продукції такі послуги: послуги з дослідження

кон'юнктури ринку: якісні опитування осіб з викладом відповідей у повній формі; аналіз, візуалізація та формування «ідеальної» конверсійної воронки сайтів клієнтів; надання рекомендацій та оптимізація технічної складової сайту. Під час свят підприємству слідувало б надавати знижки постійним клієнтам за допомогою промокодів, пропонувати послуги де б клієнти могли зробити замовлення зі знижкою до 20%. Звичайно, все це потребує ретельного планування та вкладення бюджету, втім підприємство може отримати вигоду, яка зможе покрити всі витрати, а крім того, принести прибутки. Для того щоб втілити ці ідеї в життя підприємству потрібно автоматизувати систему менеджменту відділу якістю, що також допоможе підвищити репутацію підприємства ТОВ «Перша виноробна станція». Щоб всі вище запропоновані заходи були ще більш ефективнішими, підприємству потрібно покращити свою маркетингову діяльність у вигляді рекламного ролика, який буде нагадувати потенційним покупцям про майбутні заходи компанії та знижки. Отже, щоб підвищити рівень організації операційної діяльності «Перша виноробна станція» були запропоновані такі заходи: розширення асортименту послуг; стимулювання маркетингової діяльності підприємства; заохочення потенційних покупців за рахунок проведення акцій, заходів тощо. Для того щоб викликати інтерес у потенційних клієнтів, підприємству необхідно запуснути рекламу в соціальних мережах, витрати на запуск якої наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на запуск реклами екскурсії

Витрати	Сума, грн.
Заробітна плата SMM-спеціалісту	15000
Нарахування на заробітну плату	2200
Запуск реклами в соціальній мережі Facebook	200 день 6000 місяць
Запуск реклами в соціальній мережі Instagram	150 день 4500 місяць
Всього	27700 грн.

Джерело: сформовано автором

SMM-спеціаліст має запуснути рекламу за кошти підприємства, щодня контролювати її ефективність та звітуватися перед підприємством.

Так як обсяг реалізації продукції у 2019 році склав 374990,5 грн.

Для того щоб розрахувати прибуток від запровадженого заходу, спочатку необхідно показати доходи від збільшення обсягів реалізації продукції фірмового магазину в день проведення екскурсії (табл. 3.3).

Був проведений аналіз відповідно до якого виявлено, що при умові щоденних витрат на рекламну кампанію у сумі 350 грн (facebook + instagram), вона отримає охоплення приблизно – 2200000, при цьому сайт отримає трафік з РК – 160-200 осіб, був аналізований рівень конверсії сайту з органічного на рекламного трафіку Google Ads і він на даний момент становить 1%, тобто можна зробити висновок, що з цільового трафіку 160-200, з РК підприємство отримає 1-2 нових замовлень за день ($160 \cdot 1\% = 1$, $200 \cdot 1\% = 2$). Середній чек підприємства 2000 грн, тобто можна спрогнозувати що підприємство може отримати замовлень на 4000 грн/день з однієї РК.

Таблиця 3.3

Доходи від впровадження заходу, грн.

Показник	Фактичний	Прогнозний період	Абс. відх., грн.	Відносне відхилення, %
Обсяг реалізації послуг за місяць	31249	79249	48000	153,60
за рік	374991	854991	480000	128,0

Джерело: складено автором.

З проведених розрахунків можемо зробити висновок, що після проведення рекламної кампанії у підприємства збільшиться обсяг реалізації продукції в фірмовому магазині за день на 4000 грн. в порівнянні зі звичайною діяльністю компанії. Як вже було зазначено вище, на ТОВ «Перша виноробна станція» приділяється мала увага соціально-психологічному аспекту в колективі, тому доцільно запровадити соціально-психологічні методи менеджменту.

Соціально-психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці. Вміння їх враховувати допомагає керівнику цілеспрямовано впливати на окремих працівників і формувати колектив з єдиними цілями. Крім того, для результативного управління колективом необхідно знати моральні і психологічні особливості окремих працівників, соціально-психологічні характеристики окремих груп [39].

Фактично соціально-психологічні методи — це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються [39].

До соціальних методів належать

- вивчення і спрямоване формування мотивів трудової діяльності та їх урахування в управлінні;

- підвищення соціально-виробничої активності (встановлення лідерів, наслідування лідерів, установа стандартів зразкової поведінки); підтримка соціального наслідування (огляди-конкурси, присвоєння звання «Кращий у професії», святкування ювілеїв і знаменних дат тощо);

- моральне стимулювання;

- соціальне планування;

- зміна структури персоналу;

- підвищення кваліфікації;

- поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я;

- підвищення життєвого рівня;

- задоволення потреб розвитку (в т. ч. фізичного) персоналу [39].

Досліджуваному підприємству слід запровадити практику проходження курсів з психології для керівників та підлеглих. Це допоможе керівництву створювати рівні можливості та позитивні настрої в колективі при отриманні матеріального заохочення тощо. Також керівники матимуть змогу розпізнати психологічні особливості конкретних робітників та груп. Всі ці заходи

допоможуть налагодити роботу в колективі і при цьому збільшити фінансовий результат підприємства.

Виходячи із фінансової звітності підприємства можемо зробити висновок, що значну частку в чистому доході від реалізації продукції займає собівартість, а тому впливає на фінансовий результат. Це означає, що після впровадження соціально-психологічних методів у процес операційної діяльності в колективі покращиться психологічний клімат та загальний емоційний стан працівників. Таким чином підприємству вдасться зменшити втрати під час виробництва, відповідно збільшиться обсяги виробництва, тому зменшиться собівартість продукції, а фінансовий результат від операційної діяльності буде зростати. Щоб показати доцільність покращення соціально-психологічного аспекту підприємства, спочатку розрахуємо суму витрат підприємства (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження соціально-психологічних методів

Витрати	Сума, грн.
Навчання персоналу підприємства на курсах з психології	6000 грн. за трьох місячний курс на одну особу на території замовника Будуть відвідувати курси загалом 9 працівників $9 * 6\ 000\ \text{грн.} = 54\ 000\ \text{грн.}$
Надбавка до заробітної плати після проходження курсів	1 000 грн. / місяць $9 * 1\ 000 = 9\ 000\ \text{грн.}$
Всього	63000 грн.

Джерело: складено автором.

Навчання персоналу підприємства на курсах з психології буде проходити по вихідним дням на території замовника, тобто на території ТОВ «Перша виноробна станція», щоб забезпечити контроль за їх проходженням, а також для зручності працівників підприємства. Також після проходження курсів з психології внаслідок успішно застосованих методів та прийомів керівники будуть отримувати надбавку до основної заробітної плати. Для того щоб розрахувати прибуток від впровадження соціально- психологічних методів, спочатку необхідно показати доходи від збільшення обсягів реалізації

продукції підприємства за день, місяць та рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Доходи від впровадження соціально-психологічних методів

Показник	Фактичний (2021)	Прогнозний період	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
- за день:	1249,97	1499,96	249,99	20
- за місяць	31 249,21	37 499,05	6 249,84	20
- за рік	374990,5	449 988,60	74 998,10	20

Джерело: складено автором

Передбачається, що після навчання керівників підприємства на курсах з психології, чистий дохід від реалізації продукції зросте на 74 998,10 грн. в рік, або на 20 % за рахунок збільшення обсягу надання послуг. Враховуючи одноразові витрати на навчання персоналу підприємства на курсах з психології, визначимо витрати на впровадження соціально- психологічних методів за рік: $54\ 000 + 9\ 000 * 12 = 162\ 000$ грн.

Розрахуємо фінансовий результат від операційної діяльності після впровадження соціально-психологічних методів менеджменту (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Фінансовий результат після впровадження соціально- психологічних методів менеджменту

Показники	Фактичний (2021)	Прогнозний період (2025)	Абс. відх., грн	Відн. відх., %
Чистий дохід від надання послуг, тис. грн	374990,5	449988,6	74998,1	20
Собівартість послуг, тис. грн.	231250	238187,5	6937,5	3,00
Фонд оплати праці тис. грн	82000,3	90200,33	8200,03	10,00
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	85770,4	121600,77	35830,37	41,77

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З вищенаведених розрахунків можемо зробити висновок, що

впровадження соціально-психологічних методів менеджменту в процес операційної діяльності підприємства збільшив фінансовий результат на 35830,37 грн. (або на 41,77%) на рік. Тому можемо стверджувати, що застосування соціально-психологічних методів доцільно впровадити на ТОВ «Перша виноробна станція», так як їх запровадження збільшить фінансовий результат від операційної діяльності, а таким чином і чистий прибуток підприємства.

Висновки за розділом 3

Після розгляду напрямів покращення організації операційної діяльності ТОВ «Перша виноробна станція» можна зробити висновок, що запропоновані заходи є прибутковими та ефективними для підприємства. Також окремо можемо виділити диверсифікацію як одну із стратегічних альтернатив розвитку підприємства у вигляді дитячої вітамінізованої продукції або продукції для діабетиків за доступними цінами. Проаналізувавши прогресивні методи менеджменту, можна стверджувати, що в сучасних умовах для досліджуваного підприємства доцільно було б запровадити соціально-психологічні методи, враховуючи його фінансовий стан. Отже, після проведених розрахунків ми визначили, що впровадження соціально-психологічних методів менеджменту в процес операційної діяльності підприємства збільшив фінансовий результат на 35830,37 грн. (або на 41,77%) на рік. Тому можемо стверджувати, що застосування соціально-психологічних методів доцільно впровадити на ТОВ «Перша виноробна станція», так як їх запровадження збільшить фінансовий результат від операційної діяльності, а таким чином і чистий прибуток підприємства.

Таким чином, після проведених розрахунків можемо зробити висновок, що обидва проекти – як запуск рекламної кампанії задля забезпечення збільшення обсягу продукції, так і використання та інтенсивне застосування соціально-психологічних методів менеджменту збільшить фінансовий

результат досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що аналіз операційної діяльності займає важливе місце в системі управлінського аналізу, оскільки від його результатів залежить інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття виважених стратегічних управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності підприємства та виявлення резервів підвищення ефективності його діяльності. Запропоновані напрями аналітичних досліджень, безумовно, не є вичерпними, а їх коло залежить від запитів користувачів аналітичної інформації, вимог сьогодення та специфіки діяльності суб'єкта господарювання. Вважаємо, що найбільш перспективними та недостатньо дослідженими напрямками аналітичного дослідження операційної діяльності підприємств, які потребують розроблення методичного забезпечення, є такі: оцінка реінжинірингових процесів основної діяльності підприємства; аналіз ефективності інновацій; оцінка взаємозв'язку конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому; аналіз соціального розвитку підприємства; комплексний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу підприємства.

ТОВ «Перша виноробна станція», щоб забезпечити собі лідируюче місце на ринку необхідно захищати досягнуту частку ринку, інвестувати кошти в розвиток, розширювати асортимент, проводити співвідношення рівня цін з цінами на аналогічну продукцію, розробити системи знижок, зручність оплати. Щодо конкурентної стратегії на ринку, то для ТОВ «Перша виноробна станція» найбільш прийнятною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія диференціації. Саме це повинно бути визначальним і на них мають бути направлені зусилля стратегічного управління ТОВ «Перша виноробна станція».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник / [за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової]. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
2. Бармецький П. П. Економічна сутність управління проектами. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 11 (66). С. 140-147.
3. Бармецький П. П. Понятійно-термінологічний апарат у системі управління проектною діяльністю та класифікація проектів. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 12 (67). С. 42–51.
4. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 624 с.
5. Беляєва С. В. Процесний підхід як основа операційної стратегії. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. Т. 1, № 3. С. 19-22.
6. Бушуєв С. Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія. 2-е вид. К. : Українська асоціація управління проектами. 2020. 312 с.
7. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: ЦУЛ, 2018. 532 с.
8. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навчальний посібник. К. : Кондор, 2015. 228 с.
9. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2016. 398 с
10. Друзюк В. Система управління якістю – інвестиція в майбутнє. Стандартизація, сертифікація, якість. 2019. № 1. С. 51–54.
11. Желюк Т. Аналіз механізмів запровадження міжнародних стандартів якості управління для контролю реалізації регуляторної діяльності Економічний аналіз. 2018. Випуск 2 (18). С. 95–99.
12. Задорожна, Н. В. Мікроекономічна теорія виробництва та витрат. К. : КНЕУ, 2013. 240 с.

13. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2018. 368 с.
14. Косова, Т. Д. Організація і методика економічного аналізу: навч. посібник (за заг. ред проф. Т.Д. Косової) К.: Центр учбової літератури, 2012. 528с.
15. Коюда В. О. Якість та ефективність управлінських рішень системи антикризового управління. Управління розвитком. 2011. № 4 (101). – С. 218–222.
16. Курочкин, А. С. Операционный менеджмент [учеб. пособие]. К. : МАУП, 2000. 144 с.
17. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
18. Масленников О. Ю. Стратегія зростання обсягів виробництва і реалізації продукції підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.2. С. 215–219.
19. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2018. 128 с.
20. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
21. Покропивний, С.Ф. Економіка підприємства [підручник]. 2-ге вид., перероб. і доп. К : КНЕУ, 2016. 528 с.
22. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2013. 328 с.
23. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання: Підручник / О. М. Сумець. 3-тє вид., перероб. та доп. К. : ВД "Професіонал", 2016. 480 с.
24. Тарнавська Н. П. Менеджмент: Теорія та практика : підручник для

вузів / Н. П Тарнавська, Р. М. Пушкар. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 456 с.

25. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до планування операційної діяльності в умовах ринкової системи господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2011. №1 (23). С.132 – 134.

26. Теорія і практика в операційному менеджменті: навч. посіб. Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. К. : Видавничий дім “ПРОСТІР”, 2016. 156 с.

27. Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2005. 192 с.

28. Чумаченко, М. Г. Економічний аналіз: навч. посібник; ред. М.Г. Чумаченко; Київський національний економічний ун-т. 2.вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2003. 555 с.