

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки та підприємництва**

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«___» _____ 2023 р.

Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-
підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»
на тему: «Організація ефективної операційної діяльності ТДВ
«Яготинський маслозавод»»

Виконала:

студентка IV курсу, групи УЕ-91

Видренко Марія Вікторівна



Керівник:

Професор, доктор економічних наук,

Мартиненко Василь Петрович

Консультант з економіко-математичного підрозділу:

Доцент, к.е.н,

Кузьмінська Наталія Леонідівна

Рецензент:

Доцент, к.е.н,

Савченко Сергій Миколайович

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.

Студентка



Київ – 2023 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студентці

Видренко Марії Вікторівні

1. Тема роботи «Організація ефективної операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»», керівник роботи Мартиненко Василь Петрович, доктор економічних наук, професор, затверджені наказом по університету від «__» _____ 2023 р. № _____

2. Термін подання студентом роботи: 31.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», Примітки до фінансової звітності за 2020-2022 роки, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст роботи:

I. Теоретичні основи організації ефективної операційної діяльності підприємства

1.1. Економічна сутність операційної діяльності підприємства

1.2. Організаційно-економічний механізм формування ефективної операційної діяльності підприємства

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

II. Аналіз ефективності операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності

досліджуваного підприємства

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

2.3. Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства

2.4. Кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

III. Економічне обґрунтування напрямів підвищення організації ефективності операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

3.1. Заходи стратегічного і поточного характеру з метою підвищення організації ефективності операційної діяльності суб'єкта господарювання

3.2. Вдосконалення асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» як напрям підвищення ефективності операційної діяльності

3.3. Обґрунтування напрямів зниження витрат шляхом оптимізації збутових та адміністративних витрат на підприємстві

3.4. Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація дипломної роботи

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 2	к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Кривда О.В.		

7. Дата видачі завдання: 13.10.2022 р.

Календарний план

з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Затвердження теми науковим керівником	23.10.2022 р.	
	I розділ написання д/р	30.01.2023 р.	
	II розділ написання д/р	20.03.2023 р.	
	III розділ написання д/р	10.05.2023 р.	
	Попередній захист дипломної роботи	24.05.2023 р.	

	Строк подання дипломної роботи на кафедрі	10.06.2023 р.	
	Захист дипломної роботи		

Студент

Марія ВИДРЕНКО

Керівник

Василь МАРТИНЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота Видренко Марії Вікторівни на тему «Організація ефективної операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»», спеціальність 051 «Економіка», освітня програма «Економіка бізнес-підприємства».

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

Робота виконана в обсязі 92 сторінки, містить 9 рисунків, 40 таблиць та 3 додатки.

Метою дипломної роботи є подальший розвиток теоретико-методичних основ організації ефективної операційної діяльності підприємства та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства – ТДВ «Яготинський маслозавод».

Теоретичною й методичною основою дипломної роботи є наукові концепції та теоретичні розробки провідних вітчизняних, закордонних учених з організації ефективної операційної діяльності підприємства. У процесі дослідження використані методи:

- аналізу, синтезу (для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій);
- структурно-функціональний метод (визначення організації операційної діяльності підприємства);
- статистичні методи (для оцінки динаміки, складу та структури доходів від операційної діяльності підприємства);
- прийоми деталізації, порівняння, групування, середніх та відносних величин (під час проведення оцінки фінансового стану підприємства);
- методи схематичного та графічного зображення даних;
- методи економічно-математичного моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання наведених пропозицій щодо підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства за рахунок формування оптимального асортименту за допомогою використання математичних методів та зниження витрат за рахунок формування оптимального співвідношення адміністративних витрат та витрат на збут.

Об'єктом дослідження є процес організації ефективної операційної діяльності товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти щодо підвищення організації управління операційною діяльністю

підприємства.

Ключові слова: операційна діяльність, ефективність, рентабельність, ефективність операційної діяльності.

ABSTRACT

Bachelor thesis of Maria Viktorivna Vydrenko on the topic «Organization of effective operational activity of TDV «Yagotinsky Maslozavod»», specialty 051 «Economics», educational program «Economics of a business enterprise».

The thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, a list of used sources and appendices.

The work consists of 92 pages, contains 9 figures, 40 tables and 3 appendices.

The purpose of the diploma thesis is the further development of the theoretical and methodical foundations of the organization of the effective operational activity of the enterprise and the development of proposals for improving the efficiency of the operational activity of the investigated enterprise - TDV «Yagotinsky Maslozavod».

The theoretical and methodical basis of the thesis is the scientific concepts and theoretical developments of leading domestic and foreign scientists on the organization of effective operational activities of the enterprise. The following methods were used in the research process:

- analysis, synthesis (for substantiation of theoretical and practical recommendations);
- structural-functional method (determining the organization of the enterprise's operational activity);
- statistical methods (to assess the dynamics, composition and structure of revenues from the company's operational activities);
- methods of detailing, comparison, grouping, average and relative values (when assessing the financial state of the enterprise);
- methods of schematic and graphic representation of data;
- methods of economic and mathematical modeling.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the above proposals to improve the efficiency of the management of the company's operational activities by forming the optimal assortment using mathematical methods and reducing costs by forming the optimal ratio of administrative costs and sales costs.

The object of the study is the process of organizing effective operational activities of the company with additional responsibility «Yagotinsky Maslozavod».

The subject of the study is the theoretical, methodical and practical aspects of improving the organization of management of the operational activities of the enterprise.

Keywords: operational activity, efficiency, profitability, efficiency of operational activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	14
1.1.Економічна сутність операційної діяльності підприємства	14
1.2. Організаційно-економічний механізм формування ефективної операційної діяльності підприємства	22
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	38
2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства	38
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»	44
2.3. Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства	52
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»	60
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	67
3.1. Заходи стратегічного і поточного характеру з метою підвищення організації ефективності операційної діяльності суб'єкта господарювання	67
3.2. Вдосконалення асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» як напрям підвищення ефективності операційної діяльності	74
3.3. Обґрунтування напрямів зниження витрат шляхом оптимізації збутових та адміністративних витрат на підприємстві	81
3.4. Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів	91
Висновки до розділу 3	93
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

ВСТУП

Зростання ефективності операційної діяльності підприємства та нарощення доходів від операційної діяльності виступає особливо актуальним питанням. Особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та кризових умовах економіки, що характерно реаліям сьогодення. Необхідною умовою забезпечення ефективності операційної діяльності є формування оптимальних стратегій функціонування підприємства, скорочення витрат та розробка системи швидкого реагування на зміни факторів зовнішнього середовища. В цілому, менеджери підприємства мають зосередити увагу на пошуку методів управління операційною діяльністю та розробкою заходів підвищення ефективності операційної діяльності для подальшого розвитку та виживання в кризових умовах функціонування.

Ефективність операційної діяльності – це відображення результатів використання наявних ресурсів підприємства (виробничих, трудових, матеріальних та інших). Кінцевий результат операційної діяльності підприємства – це продукція, послуги, мають забезпечувати відповідний рівень конкурентоспроможності, користуватися попитом та максимізувати операційні прибутки для підприємства. Тобто, операційна діяльність підприємства має приносити цінність для зацікавлених осіб – стейкхолдерів, за рахунок найбільш повного та раціонального використання ресурсів у тісному взаємозв'язку задля досягнення генеральної мети підприємства. В ефективності операційної діяльності зацікавлені наступні групи осіб: власники (зростання ринкової вартості підприємства), керівництво (максимізація прибутків від операційної діяльності), персонал (зростання рівня оплати праці), покупці (оптимальне співвідношення між ціною продукції та понесеними витратами на її виробництво), держава (зростання податків та платежів до бюджету). Отже, забезпечення ефективності операційної діяльності відбувається за рахунок кращого використання ресурсів.

Проблеми дослідження організації ефективної операційної діяльності

знайшли відображення у працях наступних авторів: Азарова А. О., Білик М. Д., Бланк І. О., Бутинець Ф. Ф., Гусаревич Н.В., Козак Л. В., Коробкіна Н.Г., Кривицька О. Р., Лігоненко Л.О., Мостенець С. В., Опарін В. М., Покропивного С. Ф., Ситник Г. В., Шмиголь Н.М. та інших науковців.

Метою дипломної роботи є подальший розвиток теоретико-методологічних основ організації ефективної операційної діяльності підприємства та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі сформульовані й вирішені такі *завдання*:

- обґрунтувати економічну сутність операційної діяльності підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічний механізм формування ефективної операційної діяльності підприємства;
- з'ясувати методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства;
- навести загальну характеристику організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- оцінити ефективність операційної діяльності підприємства;
- здійснити кореляційно-регресійний аналіз ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати заходи підвищення ефективності операційної діяльності підприємства;
- розробити напрямки вдосконалення асортименту продукції підприємства;
- навести напрямки зниження витрат шляхом оптимізації адміністративних та збутових витрат;
- визначити економічну ефективність від запровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес організації ефективної операційної

діяльності товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти щодо підвищення організації управління операційною діяльністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою дипломної роботи є наукові концепції та теоретичні розробки провідних вітчизняних, закордонних учених з організації ефективної операційної діяльності підприємства. У процесі дослідження використані методи:

- аналізу, синтезу (для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій);
- структурно-функціональний метод (визначення організації операційної діяльності підприємства);
- статистичні методи (для оцінки динаміки, складу та структури доходів від операційної діяльності підприємства);
- прийоми деталізації, порівняння, групування, середніх та відносних величин (під час проведення оцінки фінансового стану підприємства);
- методи схематичного та графічного зображення даних;
- методи економічно-математичного моделювання.

Під час написання дипломної роботи були використані дані фінансової звітності товариства з обмеженою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

Інформаційною базою даного дослідження стали монографії та наукові видання вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, облікові дані ТДВ «Яготинський маслозавод».

Практичну частину дипломної роботи виконано на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання наведених пропозицій щодо підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства за рахунок формування оптимального асортименту за допомогою використання математичних методів та зниження

витрат за рахунок формування оптимального співвідношення адміністративних витрат та витрат на збут.

Рекомендації та пропозиції наведені у дипломній роботі можуть бути впровадженими у практичну діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод».

Структурно дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність операційної діяльності підприємства

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, чи іншими суб'єктами для задоволення суспільних і особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торгівельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами [26, с.46]. Відповідно до діючого законодавства України підприємства можуть здійснювати операційну, фінансову та інвестиційну діяльність.

Операційна діяльність – це основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не включають до інвестиційної або фінансової діяльності [11, с.236].

Операційна діяльність – це операції, які пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), які є генеральною метою створення підприємства та забезпечують основну частину його доходів [10, с.158]. В процесі управління ефективною діяльністю підприємства найголовнішим чинником виступає підвищення ефективності та результативності операційної діяльності підприємства.

Характер операційної діяльності підприємства визначається специфікою галузі, в рамках якої здійснює діяльність підприємство. Основою операційної діяльності промислових підприємств є виробництво. Тому, за рахунок підвищення ефективності виробничої діяльності, більш раціонального використання ресурсів підприємства та мінімізації витрат досягається ефективність операційної діяльності підприємства [27, с.15].

Операційна діяльність підприємства формується із послідових етапів, характерна особливість яких визначається галузевою приналежністю підприємства. Основні етапи здійснення операційної діяльності, які притаманні

класичному виробничому підприємству, наведені на рис. 1.1.

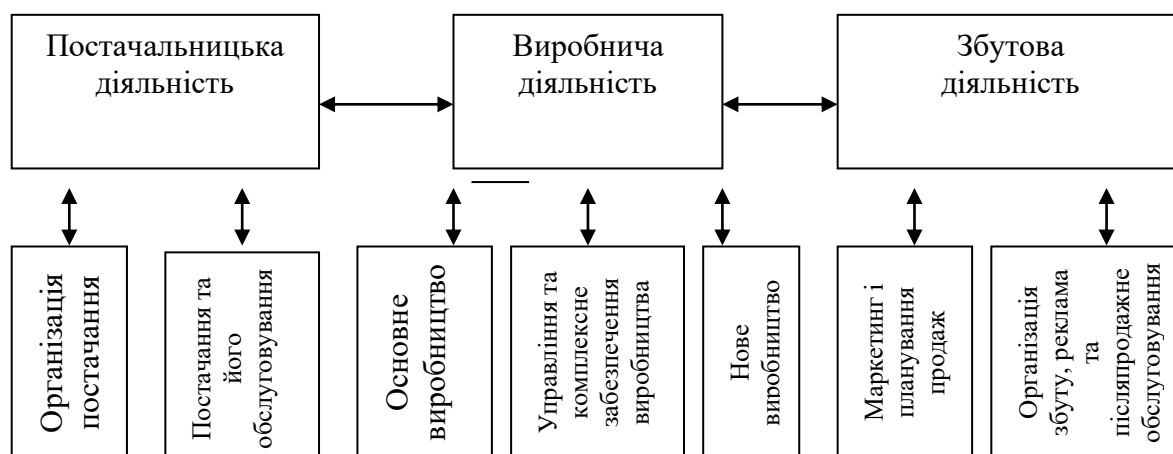


Рисунок 1.1 – Етапи здійснення операційної діяльності промислового підприємства

Джерело: побудовано на основі [8, с.116]

Операційна діяльність будь-якого суб'єкту господарювання спрямовується на досягнення певних кількісних результатів, отримання яких пов'язане зі здійсненням певних витрат. Категорія результативності операційної діяльності підприємства визначається ефектом та ефективністю.

Ефект (лат. effectus – виконання, дія) означає результат, наслідок будь-яких причин, дій. Ефект вимірюється у трьох площинах: матеріальній, соціальній, грошовій. Економічний ефект досягається при грошовій оцінці результатів діяльності підприємства [9, с.150].

В науковій літературі наводяться різні визначення терміну «економічний ефект».

Економічний ефект – це виражений у грошовій (вартісній) формі результат будь-яких дій [4, с.51]. При цьому, результативність та ефект не варто ототожнювати, оскільки, ефект – це різниця між результатом і витратами для його досягнення, а не просто результат без врахування витрат.

Економічний ефект – це економічний результат операційної діяльності,

який вимірюється як різниця між грошовими доходами та грошовими витратами на її здійснення. Про соціально-економічний ефект слід говорити при досягненні не лише економічного ефекту, а й більш широких соціально-економічних наслідків. Так Коюда П. М. соціальний ефект визначає як «різницю між соціальними результатами діяльності і витратами для їх досягнення [17, с. 105].

Отже, можна відзначити, що економічний ефект виступає результатом економічної діяльності. Тоді, ефект операційної діяльності – це різниця між результатами запровадження відповідних заходів у виробничому процесі та управління і витратами, для їх реалізації. Заходами щодо покращення операційної діяльності виступають застосування нових засобів виробництва, нематеріальних активів, нових технічних рішень та технологій. Розмір економічного ефекту формується за рахунок економії виробничих витрат або приросту доходу в результаті запровадження відповідного заходу. В деяких вітчизняних джерелах, ефект визначають як приріст доходу або прибутку підприємства та зменшення витрат. Натомість, зарубіжні автори досить часто результативність діяльності підприємства ототожнюють із показником маржинального доходу.

Ефективність операційної діяльності підприємства забезпечується створенням організаційно-економічного механізму, який був би спроможним відреагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищі підприємства. Саме тому побудова господарського механізму та розробка критеріїв його економічної оцінки потребує ретельного вивчення та аналізу основних економічних, соціальних та інших інтересів зацікавлених суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища. Максимальна ефективність операційної діяльності підприємства досягається при співпадінні інтересів підприємства та даних суб'єктів, або ж хоча б не вступають у протиріччя при взаємодії. Доцільним є визначення ефекту та ефективності задоволення інтересів кожної групи суб'єктів [2, с.239].



Рисунок 1.2 – Групи інтересів по відношенню до ефективної діяльності підприємства

Джерело: побудовано на основі [19, с.207]

Критерієм ефективної діяльності підприємства кожної групи взаємодії зацікавлених осіб є задоволення економічних їх інтересів. По відношенню по діяльності підприємства розглядають інтереси суб'єктів внутрішнього середовища за об'єктами та умовами, що безпосередньо відносяться до системи управління [13, с.55].

Головним суб'єктом економічних інтересів підприємства є власник, який прагне максимізувати ефективність діяльності підприємства та визначає напрямки його розвитку. Головним показником економічного ефекту підприємства є вільний грошовий потік, який визначає ступінь свободи

капіталу, швидкість його вивільнення та ринкова вартість підприємства. І вже другорядними критеріями виступають прибуток підприємства та дохідність акцій підприємства. Вільний грошовий потік підприємства найбільш точно характеризує забезпечення інтересів власників, оскільки дохідність акцій не враховує: необхідність інвестиції в основний та обіговий капітал; необхідність врахування ризику; можливі зміни вартості коштів в майбутньому.

Вартість капіталу акціонерів підприємства зростає із виплатою високих дивідендів, зростання ринкової вартості акцій. При цьому власник підприємства отримує дохід від використання своєї власності, тому є зацікавленим у її зростанні та запровадженні заходів примноження капіталу. На керівників підприємств покладено функцію забезпечення інтересів власників.

Підприємство – це стійка динамічна сукупність відносно автономних елементів. Виступаючи складною системою, підприємство поділяється на дрібні підсистеми. Функціональними підсистемами підприємства являються виробництво, персонал, маркетинг, фінанси, менеджмент, інновації, кожна з яких має свою мету та представлена структурним підрозділом чи одиницею на підприємстві [34, с.70]. Керівники забезпечують напрямки зростання операційної діяльності шляхом використання різних методів та інструментів:

- максимізація доходів підприємства;
- забезпечення високої платоспроможності підприємства та фінансової стабільності;
- розробка стратегії, побудова організації та управління, що відрізняються наявністю передбачення, гнучкості, творчості, лідерства, партнерства;
- зменшення періоду науково-виробничо-збутового циклу, впровадження нововведень;
- забезпечення ефективності експортної діяльності підприємства;
- збільшення асортименту продукції внаслідок оновлення, удосконалення, модернізації продукції, локалізацію і підвищення вимог попиту;
- вдосконалення логістичної системи підприємства;

- зростання якості продукції;
- досягнення високого професіоналізму у поєднанні з груповим духом.

Взаємозв'язок суб'єктів внутрішнього середовища в результаті здійснення операційної діяльності підприємства наведено на рис. 1.3.

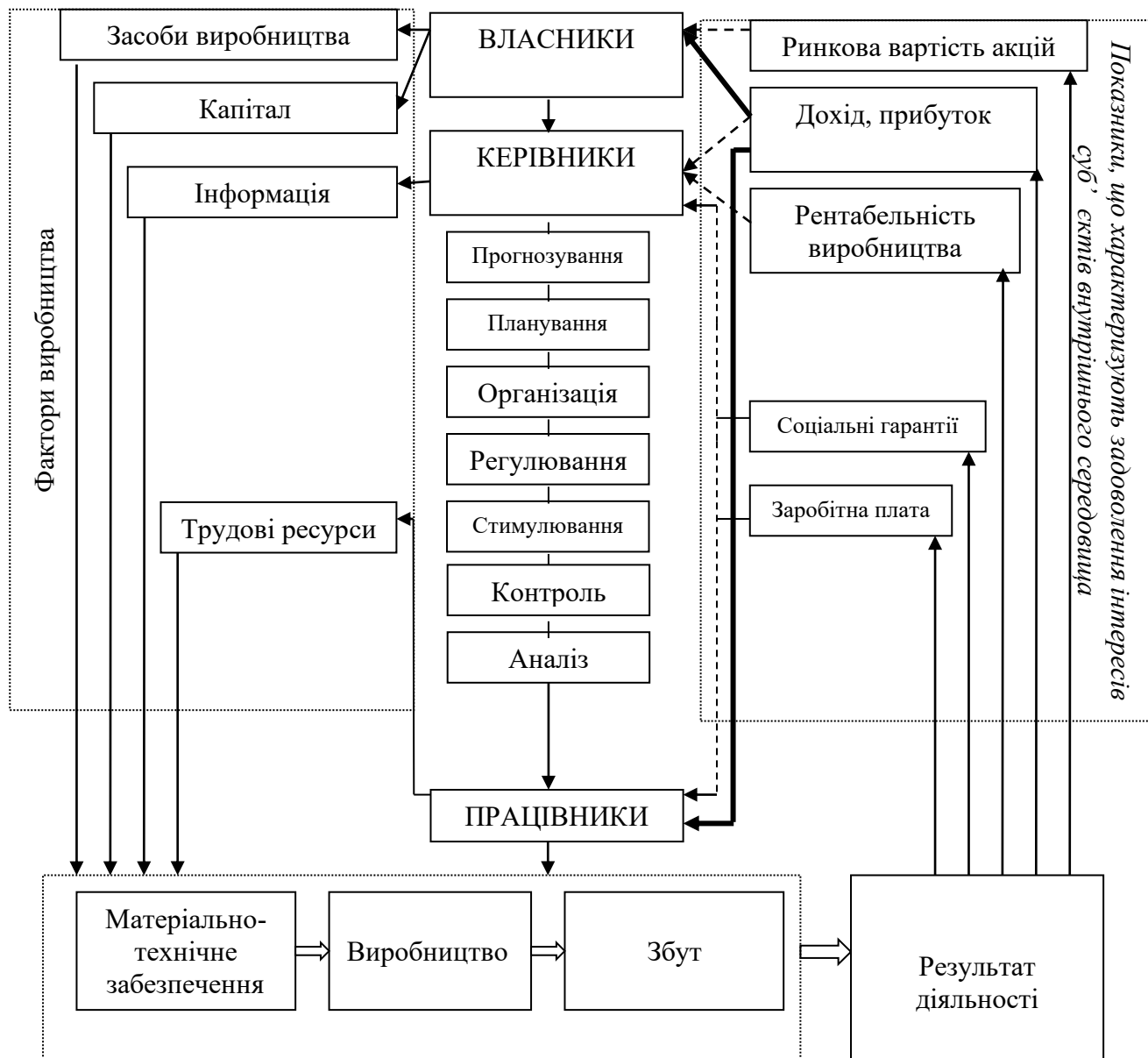


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок суб'єктів внутрішнього середовища підприємства щодо забезпечення результативності операційної діяльності

Умовні позначення:

- > показники, які цікавлять окремих суб'єктів;
- > показники, в досягненні яких необхідно зацікавити окремих суб'єктів.

Джерело: побудовано на основі [36, с.148]

Чинниками зовнішнього середовища, що впливають на ефективність здійснення операційної діяльності підприємства виступають:

- споживачі продукції або послуг підприємства;
- постачальники ресурсів для здійснення безперебійного виробництва;
- фінансові інститути (банки, страхові компанії та інші установи);
- держава, яка здійснює нормативно-правове регулювання операційної діяльності підприємства;
- конкуренти та конкурентне середовище;
- потенційні інвестори.

Складові внутрішнього середовища підприємства мають певну залежність від факторів зовнішнього середовища, яке визначає ступінь їх взаємодії в майбутньому. Взаємозв'язок факторів внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім середовищем наведено на рис. 1.4.

Від факторів зовнішнього середовища залежить ефективність діяльності підприємства. Зовнішні контрагенти зацікавлені в ефективності діяльності підприємств, однак, в даному питанні ефективність кожної складової зовнішнього середовища вимірюється своїми показниками ефекту [15, с.361].

З точки зору споживачів ефективність діяльності підприємства оцінюється сумою цінностей, яку вони одержують в результаті операційної діяльності підприємства. Сумарна вартість цінностей та ціна одиниці товару для споживача відіграє не менше значення, ніж їх вартість для власника цих цінностей. Однак, інтереси споживачів, які прагнуть купувати товари з мінімальною вартістю, та інтереси власників, які прагнуть продавати свої товари за максимальною вартістю не співпадають. З точки зору постачальників, які прагнуть продавати свої ресурси за максимальними цінами, а власники прагнуть купувати ресурси для здійснення операційної діяльності за мінімальними цінами. В даному випадку на ринку встановлюється рівновага, яка дає змогу оптимізувати вартість як для споживачів і постачальників, так і для власників підприємства.

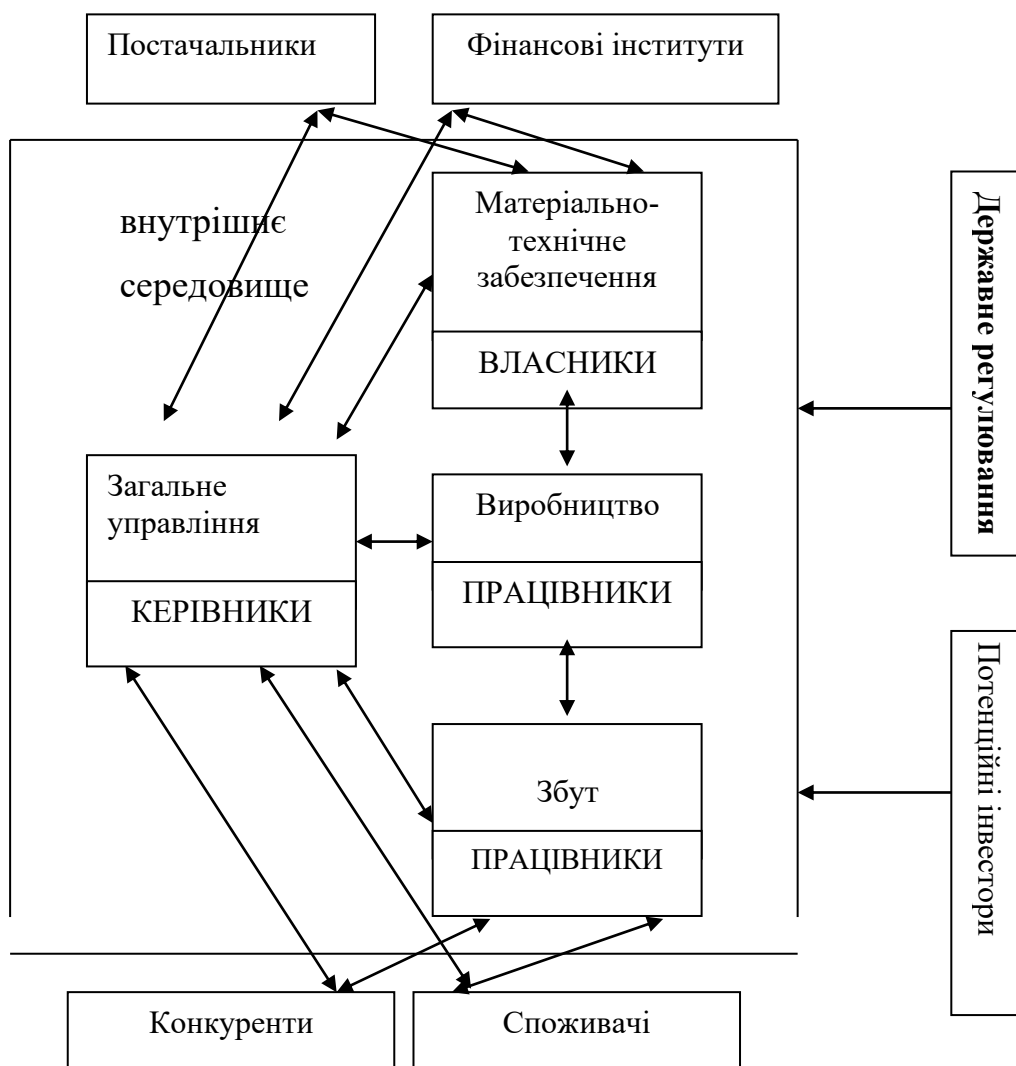


Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Джерело: побудовано на основі [12, с.108]

Отже, операційна діяльність підприємства – це основний вид діяльності підприємства, для здійснення якого підприємство використовує наявні потужності та ресурси (виробничі, кадрові, маркетингові, інформаційні) та забезпечує споживачів високоякісною продукцією чи послугами, при цьому забезпечуючи результативність та ефективність господарської діяльності та максимізуючи прибуток підприємства. При цьому крім результату діяльності враховуються також витрати підприємства, які розподіляються на постійну та змінну частини, тобто підприємство оцінює і витратну складову результуючих показників. Операційна діяльність підприємства здійснюється внутрішнім

середовищем під впливом факторів зовнішнього середовища, що вимагає формування та ефективного функціонування організаційно-економічного механізму операційної діяльності підприємства.

1.2. Організаційно-економічний механізм формування ефективної операційної діяльності підприємства

Операційна діяльність підприємства відбувається відповідно до базової стратегії діяльності за умови оптимального поєднання виробничих, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів і потужностей підприємства.

На сьогоднішній день підприємства самостійно приймають рішення, використовують фактори виробництва для виготовлення і реалізації продукції, прагнуть до отримання доходу та реалізації інших цілей. Тому особливо гостро стоїть питання створення дієвого організаційно-економічного механізму щодо забезпечення ефективної діяльності підприємства. Деякі аспекти функціонування «механізму підприємства» були досліджені багатьма вітчизняними та закордонними вченими. Однак, питання вивчення конкретних шляхів забезпечення ефективної діяльності підприємств потребують більш ретельного дослідження та вивчення в сфері операційної діяльності підприємства [38, с.109].

В наукових джерелах існує велика різноманітність визначень терміну «механізм» та «організаційно-економічний механізм». Аналіз публікацій, які присвячено різного роду механізмам вказує на відсутність єдиної методології щодо їх дослідження та формування.

Організаційно-економічний механізм виступає складною цілісною системою, яка об'єднує декілька груп відносин на підприємстві чи в організації [14, с.201]. Вчені визначають, що як економічна категорія організаційно-економічний механізм виступає як відображення об'єктивної реальності, що включає механізм взаємодії економічних законів та конкретні форми їх виявлення [16, с.358]. тобто, механізм виступає сукупністю методів та форм,

інструментів управління та господарювання – планування, організації, регулювання, економічних важелів та стимулів, контролю та моніторингу [40, с.152].

Визначено, що організаційно-економічний механізм – це сукупність способів, методів та засобів управління виробництвом, які спрямовуються на досягнення високих кінцевих результатів з мінімальними витратами трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Автори [22, с.115] вважають, що «організаційно-економічний механізм – це механізм, що забезпечує взаємодію підсистеми, що управляє, та підсистеми, якою управляють, та складається із сукупності конкретних форм і методів впливу на економіку».

Кожна складова організаційно-економічного механізму виступає як комбінація методів, економічних важелів, інструментів, що виконують відповідні функції: планування (прогнозування); організацію та управління (включає організаційну структуру управління, систему економічного стимулювання та мотивації працівників в управлінні); матеріально-технічне постачання. Також в структуру організаційно-економічного механізму входять правові норми діяльності підприємства, від яких залежить сутність самого механізму.

Наведені визначення показують, що організаційно-економічний механізм виступає системою (або сукупністю) елементів (форм, методів, інструментів) управління, які спрямовуються для досягнення відповідних запланованих результатів діяльності. При цьому вказується, що досягнення максимальних кінцевих результатів має досягатися за рахунок використання мінімальних ресурсів та витрат. Крім цього, важливим елементом визначення організаційно-економічного механізму є те, що він виступає динамічною системою [21, с.137].

Відзначимо, що ефективність діяльності підприємства виступає в залежності від якості інструментів, які підприємство використовує під час розробки та реалізації відповідних стратегій розвитку, програм, процедур. Подібними інструментами виступають відповідні організаційно-економічні

механізми, що являються сукупністю станів та дій, які формують процес розробки і реалізації програми забезпечення ефективної діяльності підприємства. В цілому організаційно-економічний механізм зумовлює ефективну діяльність самого підприємства, тобто забезпечується результативність відносно поставлених цілей.

Економічний механізм ефективної діяльності підприємства – це спосіб управління ресурсами, який сформовано на основі функцій управління, форм та методів реалізації цих функцій, взаємозв'язки функцій та організаційної структури управління. Відповідно до даного підходу економічні механізми розподіляють на власно економічні, організаційно-економічні та організаційно-управлінські механізми [28, с.35].

Розглянемо механізм формування ефективної операційної діяльності підприємства. Організаційно-економічний механізм ефективної операційної діяльності підприємства – це система послідовних дій та інструментів за допомогою яких відбувається моделювання різноманітних варіантів прийняття рішень, засобів їх аналізу для досягнення встановлених цілей з мінімальними витратами.

Схему формування організаційно-економічного механізму ефективної операційної діяльності підприємства наведено в додатку В.

Під час формування організаційно-економічного механізму встановлюється конкретна ціль та об'єкт управління. Об'єктом організаційно-економічного механізму ефективної операційної діяльності підприємства виступає операційна діяльність підприємства. А ціль механізму – це забезпечення максимальної ефективності операційної діяльності, тобто результативності досягнення стратегічних цілей та тактичних рішень при умові оптимізації (або ж мінімізації) витратних та часових чинників. Також необхідно відзначити фактори, які будуть впливати на ефективність механізму операційної діяльності та виконання поставлених завдань.

Головними завданнями створення механізму виступають уточнення етапів його побудови та розробка структурних елементів здійснення ефективної

операційної діяльності підприємства. Під час формування організаційно-економічного механізму ефективної операційної діяльності підприємства потрібно врахувати чинники зовнішнього середовища, які суттєво впливають на господарську діяльність підприємства та його результативність, тому мають враховуватися при формуванні стратегічних цілей підприємства. Реалізація стратегічних цілей відбувається при використанні різноманітних законів (ринкових, загальноекономічних), закономірностей, правил, методів, форм, інструментів та важелів, які підприємство використовує при здійсненні своєї операційної діяльності.

Організаційно-економічний механізм складається із організаційної та економічної складової. По відношенню до операційної діяльності організаційний механізм має забезпечити організацію підготовки та здійснення виробництва, ресурсного забезпечення, виробничої інфраструктури, організації праці та збуту продукції. До завдань економічної складової входять: визначення виробничої потужності, виробничої програми, системи управління витратами, розробка товарної стратегії та цінової політики, розробка конкурентної, інвестиційної та інноваційної політики підприємства [1, с.287].

Економічна та організаційна складові механізму знаходяться у тісному взаємозв'язку, так як реалізація визначених програм, напрямків та політики (економічна складова) відбувається за допомогою організації виробництва, ресурсного забезпечення, управління персоналом (організаційна складова).

Функціонування даних складових механізму пов'язане з наявністю відповідних ресурсів (засобів виробництва, капіталу, персоналу, інформації), без яких функціонування підприємства не може здійснюватися. Реалізація заходів організаційно-економічного механізму відбувається з допомогою функцій управління: прогнозування, планування, організація, регулювання, стимулювання, контроль, аналіз, які відповідають за отримання певного результату операційної діяльності підприємства. Далі необхідно здійснити оцінку, тобто саму дієвість організаційно-економічного механізму ефективної операційної діяльності підприємства. Наступним етапом реалізації

організаційно-економічного механізму є формування напрямів удосконалення та коригування розроблених заходів вдосконалення операційної діяльності підприємства.

В господарській діяльності підприємства необхідно дотримуватися відповідних принципів побудови та функціонування організаційно-економічного механізму операційної діяльності підприємства [3, с.44]:

- цілісність та єдність організаційно-економічного механізму ефективної операційної діяльності підприємства (органічний взаємозв'язок із загальною діяльністю підприємства);

- раціональне співвідношення та пропорційність економічної та організаційної складових;

- динамізму (прогнозування змін в системі та умовах її функціонування за рахунок впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та відповідного стратегічних цілей підприємства);

- цільової сумісності (створення цілеспрямованої системи управління на підприємстві, ланки якої виступають єдиним механізмом, який спрямовується на досягнення кінцевих результатів операційної діяльності підприємства);

- демократичності розподілу функцій управління (прийняття управлінських рішень покладається на орган, який є більш компетентним та проінформованим в даній справі, та найбільш зацікавлений в раціональному прийнятті правильного управлінського рішення із подальшим контролем його реалізації та виконання);

- ефективності управління (вибір найефективнішого варіанту використання ресурсів з метою максимізації ефективності операційної діяльності підприємства);

- комплексності (аналіз та облік всіх факторів, які здійснюють вплив на ефективність роботи підприємства та координація підсистем організаційно-економічного механізму);

- науковості (наукове обґрунтування та перевірка на практиці методів,

форм та засобів управління). Реалізація даного принципу забезпечується безперервним збором, обробкою та аналізом різноманітної інформації: економічної, правової та науково-технічної;

- інтегрованої оцінки якості функціонування підприємства, адаптованості механізму до реальних умов господарювання, здатності досягати поставленої мети й завдань, «зворотного зв'язку» в системі управління, оцінка якості мети та стратегії її досягнення.

Отже, організаційно-економічний механізм формування ефективної операційної системи складається із організаційної та економічної підсистем, які доповнюють одна одну та взаємодіють під час здійснення операційної діяльності, ефективність якої забезпечується максимально ефективним використанням елементів (форм, методів, інструментів) управління, які спрямовуються для досягнення відповідних запланованих результатів операційної діяльності підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства

Ефективна діяльність підприємства передбачає зростання не лише ефекту, але і ефективності, то крім показників ефекту, якими різні суб'єкти ринку, що взаємодіють з підприємством оцінюють його діяльність, необхідно визначити, якими показниками ефективності оцінюється задоволення інтересів цих суб'єктів [18, с.41].

Вимірювання ефективності діяльності підприємства пов'язане перш за все з визначенням критерію та формуванням відповідних показників.

Критерій – це головна відмінна ознака та міра визначення достовірного пізнання суті ефективності виробництва, у відповідності до якого відбувається оцінка її ступеня [5, с.140].

Якщо ж розглядати сутність власне поняття «критерій», то воно, як відомо, передбачає умову, на основі якої повинна здійснюватись оцінка,

визначення, вибір чи класифікація будь-чого.

Загальний критерій економічної ефективності можна визначити як максимізацію співвідношення між результатом, що отримується (ефектом) і витратами ресурсів або мінімізацію даних витрат для отримання заданого ефекту [6, с.276].

При формуванні системи показників ефективності виробництва необхідно забезпечити взаємний зв'язок критерію та системи конкретних показників ефективності виробництва, а також відобразити ефективність використання усіх видів ресурсів, які споживаються у виробництві.

Системи критеріїв та показників призначені для адекватного відображення сутності ефективності, а також особливостей того чи іншого її виду [37, с.105].

Різноманітність видів ефективності передбачає відповідну різноманітність її критеріїв, а також узагальнюючих та окремих показників. Системи критеріїв та показників призначені адекватно відобразити сутність ефективності, а також особливості тієї чи іншої її форми.

При формуванні системи показників ефективності підприємства мають виконуватись такі принципи:

- забезпечення зв'язку між обраними критеріями і системою конкретних показників ефективності підприємства;
- відображення ефективності використання всіх наявних на підприємстві ресурсів;
- можливість використання обраних показників ефективності на всіх рівнях управління;
- використання обраних показників для стимулювання всіх видів діяльності підприємства.

Деякі автори розрізняють три критерії ефективності: екзогенний (зовнішній), ендогенний (внутрішній), суспільний (соціальний). Суть екзогенного критерію ефективності функціонування підприємства полягає у здатності виготовляти таку продукцію, яка б відповідала вимогам споживачів

при співвідношенні їх доходів та вартості продукції, яка їм пропонується, що склалися у суспільстві [35, с.182]. Іншими словами, даний критерій для конкретного суб'єкта господарювання – це ефективність з точки зору споживачів, тобто зовнішніх по відношенню до підприємства суб'єктів. Ендогенна ефективність – традиційний критерій, що відображає ступінь використання трудових, матеріальних, природних, інформаційних, фінансових та інших ресурсів у порівнянні з одержуваними результатами. Її показниками – є рівень дохідності у співвідношенні з витратами, заробітної плати по відношенню до затраченої праці і соціальної захищеності працівників. Зростання ендогенної ефективності пов'язане з посиленням стимулювання продуктивності праці, вдосконаленням технологічного процесу, пошуком і реалізацією на практиці резервів виробництва. Під суспільною ефективністю розуміють якісний критерій, що відображає ступінь задоволення потреб суспільства, який характеризується структурою власності на засоби виробництва та обсягом доходу, який власник отримує від їх використання.

Екзогенний критерій, як критерій оцінки ефективності підприємства зовнішніми суб'єктами, повинен характеризувати ефективність не лише з точки зору задоволення потреб споживачів, а також задоволення потреб інших суб'єктів ринку, які також зацікавлені в ефективній діяльності підприємства, а саме: постачальники, потенційні інвестори, державні органи, фінансові інститути, конкуренти.

Ендогенний критерій ефективності, в свою чергу, характеризує задоволення потреб суб'єктів внутрішнього середовища підприємства, а саме: власників, керівників та працівників.

Провівши аналіз літературних джерел з питання показників ефективності діяльності підприємства, виявлено, що автори представляють всі показники згрупованими у такі групи [9, с.54]:

- загальні;
- використання трудових ресурсів;
- використання обігових та основних фондів;

- використання капіталу.

Оскільки ефективність діяльності підприємства оцінюють різні суб'єкти (власники, керівники, працівники, споживачі, постачальники, потенційні інвестори, держава, конкуренти, фінансові інститути), доцільним буде згрупувати показники за ознакою груп, задоволення інтересів яких вони характеризують.

Розглянемо ендогенну ефективність діяльності підприємства, у зростанні якої, в першу чергу, зацікавлені суб'єкти внутрішнього середовища. Групування показників ефективності для різних суб'єктів ринку було здійснено на основі аналізу та узагальнення літературних джерел.

Так, показники, які характеризують ефективність діяльності підприємства з позиції власників представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Показники ефективності діяльності підприємства для його власників

Показник	Формула	Складові
Дохід на акціонерний капітал	$D_{ак} = \frac{ЧФР}{Ак} * 100\%$	ЧФР - чистий фінансовий результат; Ак - акціонерний капітал
Коефіцієнт виплати прибутку власникам	$KBB = \frac{Пв.вл}{ЧФР}$	Пв.вл - сума прибутку, яка виплачена власникам
Рівень прибутку власників на вкладений капітал	$РП_{ВК} = \frac{Пв.вл}{ВК}$	ВК - власний капітал
Ставка доходності	$СД = \frac{ЧФР}{ВК}$	
Рентабельність власного капіталу	$Р_{ВК} = \frac{ЧФР}{ВК} * 100\%$	ВК - середньорічна вартість власного капіталу

Джерело: побудовано на основі [11, с.206]

Показники, які представлені у табл. 1.1 проранжовані за ступенем значущості і характеризують ефективність використання власного капіталу підприємства, значну частину якого складає статутний капітал, що складається із внесків власників підприємства, тому їх цікавлять дані показники. Дохід на акціонерний капітал цікавить, перш за все, акціонерів компанії, оскільки акціонерний капітал найбільш очевидно представляє їх участь у діяльності підприємства.

Якщо розглядати показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства з позиції керівництва, то такими показниками мають бути ті, що характеризують ефективність використання всіх ресурсів підприємства та загальну ефективність діяльності, оскільки саме вони відображають доцільність виробничої діяльності підприємства. А якщо діяльність підприємства є неефективною, то існує загроза для керівництва втратити свої посади і доходи. Показники, які цікавлять керівництво підприємства, проранжовані за значимістю, наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники ефективності діяльності підприємства з позиції керівництва

Показник	Формула	Складові
Рентабельність активів	$R_a = \frac{ЧФР}{A} * 100\%$	ЧФР - чистий фінансовий результат; А - активи
Рентабельність підприємства	$R_{пл} = \frac{\Pi}{\Phi} * 100\%$	Π - загальний прибуток; Φ - загальна вартість виробничих фондів
Рентабельність продукції	$R_{п} = \frac{Пр}{C} * 100\%$	Пр - прибуток від реалізації; С - собівартість продукції
Рентабельність продаж	$R_{пр} = \frac{ЧФР}{ЧД} * 100\%$	ЧД - чистий дохід
Прибуток на активи	$\Pi_A = \frac{ЧФР}{Aч} * 100\%$	Ач - чисті активи
Оборотність активів	$O_A = \frac{ЧД}{A}$	А - активи; ЧД - чистий дохід
Витратовіддача	$B_B = \frac{ЧД}{C}$	
Витратоемність	$B_c = \frac{C}{ЧД}$	
Продуктивність праці	$\Pi\Pi = \frac{ЧД}{ч}$	Ч - чисельність робітників
Обіговість обігових засобів	$K_o = \frac{ЧД}{OЗ}$	OЗ - середньорічна вартість обігових засобів
Коефіцієнт загрузки обігових засобів	$K_з = \frac{OЗ}{ЧД}$	
Фондовіддача	$\Phi_B = \frac{ЧД}{O\Phi}$	OΦ -
Фондоємність	$\Phi_c = \frac{O\Phi}{ЧД}$	
Термін окупності виробничих фондів	$Tок.фв = \frac{O\Phi}{Пр} + \frac{OЗ}{Пр}$	

Джерело: побудовано на основі [11, с.208]

Керівництво підприємства, з одного боку, цікавлять показники ефективності діяльності підприємства, які представлені у табл. 1.2, а з іншого боку керівництво виступає також частиною трудового колективу підприємства, а значить його цікавлять і показники, які відображають ефективність діяльності підприємства з точки зору працівників. Показники, які відображають оцінку ефективної діяльності підприємства з точки зору працівників представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Показники ефективності діяльності підприємства з позиції працівників підприємства

Показник	Формула	Складові
Коефіцієнт участі персоналу в прибутку	$KУП_n = \frac{Ч_{нпер}}{ЧФР}$	$ЧФР$ - чистий фінансовий результат; $Ч_{нпер}$ - сума чистого прибутку, виплаченого персоналу
Коефіцієнт стимулювання праці за рахунок прибутку	$KСП_n = \frac{ЧПст}{Ч_{нпер}}$	$ЧПст$ - сума чистого прибутку, витраченого на матеріальне стимулювання
Середній рівень виплат прибутку персоналу	$РВП_n = \frac{ЧПпер}{Чпер}$	$Чпер$ - середньооблікова чисельність персоналу підприємства

Джерело: побудовано на основі [11, с.210]

Як бачимо, наведені у табл. 1.3 показники характеризують рівень витрат на оплату праці та використання прибутку для виплат робітникам.

Саме розмір цих виплат і є показником ефективної діяльності підприємства з точки зору робітників.

Оцінку ефективності діяльності підприємства з точки зору суб'єктів зовнішнього середовища можна здійснити з допомогою показників екзогенної ефективності.

Споживачів продукції підприємства цікавить ціна, яка визначається підприємством з урахуванням витрат і можливого прибутку (маржинального доходу) та якісні характеристики продукції і обслуговування, що буде розглянуто нижче. Одним з основних показників, які цікавлять споживачів продукції є ефективність товару підприємства, який визначається за формулою 1.1. [32, с.204]:

$$E = \frac{Pc}{Bc}, \quad (1.1)$$

де E – ефективність товару;

Pc – корисний ефект від експлуатації (використання) товару за весь термін його служби, одиниця корисного ефекту;

Bc – сукупні витрати за життєвий цикл товару, грн.

Враховуючи можливість отримання знижок за придбання певної партії продукції на протязі визначеного часу, споживачів також цікавить співвідношення обсягу придбання продукції до періоду часу, за який воно здійснене [32, с.205].

$$OP_{zn} = \frac{OP}{T}, \quad (1.2)$$

де OP_{zn} – обсяг придбання продукції, за який передбачене отримання знижки;

OP – обсяг придбання продукції споживачем;

T – період часу, за який здійснене придбання продукції (встановлюється продавцем продукції).

Даний показник також представляє інтерес для постачальників засобів виробництва підприємству-виробнику, оскільки вони оцінюють ефективність діяльності підприємства темпами зростання обсягів виробництва продукції і відповідно обсягів придбання ресурсів, а даний показник характеризує обсяги придбання засобів виробництва окремими споживачами (виробничими підприємствами) за певний період часу.

Крім цього, постачальників засобів виробництва також цікавить здатність підприємства-споживача вчасно погасити свої зобов'язання, а тому вони оцінюють діяльність підприємства з допомогою коефіцієнта поточної платоспроможності [25, с.142]:

$$K_{пп} = \frac{Oa}{Kкз}, \quad (1.3)$$

де $K_{пп}$ – коефіцієнт поточної платоспроможності;

Oa – оборотні активи підприємства;

Ккз – короткострокова кредиторська заборгованість.

Даний показник крім постачальників також оцінюють фінансові інститути, з якими взаємодіє підприємство. Крім цього показника фінансові інститути оцінюють коефіцієнт покриття відсотків, який розраховується за формулами [20, с.111] :

$$K_{пв} = \frac{Pr}{\%до_виплати}, \quad (1.4)$$

або

$$K_{пв} = Pr + \frac{\%до_виплат}{\%сплачені}, \quad (1.5)$$

де $K_{пв}$ – коефіцієнт покриття відсотків;

Pr – прибуток підприємства;

$\%до$ виплати – відсотки до виплати;

$\%сплачені$ – відсотки сплачені.

Також, оцінити ефективність діяльності підприємства фінансові інститути можуть з допомогою показника – рентабельність позичкового капіталу, який розраховується за формулою [20, с.112]:

$$R_{пк} = \frac{П}{ПК}, \quad (1.6)$$

де $R_{пк}$ – рентабельність позичкового капіталу;

$П$ – прибуток підприємства;

$ПК$ – позичковий капітал.

Що стосується конкурентів, то їх цікавлять показники, за якими можна оцінити зростання обсягів діяльності підприємства, його фінансової стабільності, тобто рентабельність продаж, співвідношення прибутку і капіталу підприємства. Також для конкурентів представляють інтерес ціни на продукцію підприємства-конкурента, які можна оцінити з допомогою розрахунку коефіцієнту співвідношення цін [20, с.115]:

$$K_{ц} = \frac{Цв}{Цк}, \quad (1.7)$$

де $Цв$ – ціна виробника продукції;

Цк – ціна конкурента на дану продукцію.

Оскільки реклама, яку здійснюють виробники продукції може впливати і на стимулювання аналогічної продукції конкурента, то безумовно зацікавленість викликають саме обсяги цих витрат, отже, інтереси конкурента у діяльності підприємства визначаються також показником питомої ваги витрат на рекламу продукції у їх загальній кількості [7, с.63]:

$$P_{в.рекл} = \frac{V_{рекл}}{B}, \quad (1.8)$$

де $V_{рекл}$ – витрати підприємства на рекламу продукції;

B – загальна сума витрат підприємства.

Оскільки держава зацікавлена у збільшенні надходжень до бюджету у вигляді податків і обов'язкових платежів, то в першу чергу їх цікавлять показники ефекту діяльності підприємства, а саме: прибуток, дохід від реалізації, витрати на оплату праці робітників підприємства та інші показники, які являються базою оподаткування. Однак, державу також цікавлять і соціальні питання, а саме: забезпеченість робочими місцями, створення відповідних умов праці робітникам, надання соціальних гарантій працюючим. А реалізація цих напрямків можлива лише при стабільній роботі підприємства, тому інтерес представляють показники рентабельності підприємства та фінансової стійкості.

Показники, які цікавлять потенційних інвесторів при оцінці ефективності діяльності підприємства наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Показники ефективності діяльності підприємства з точки зору потенційних інвесторів

Показники	Формула	Складові формули
1. Ставка дохідності інвестицій	$Co = \frac{Dч}{K_{інв}}$	Дч – чистий дохід; $K_{інв}$ – Інвестований капітал.
2. Норма та маса прибутку	$Hп = \frac{Пч}{K}$	Пч – чистий прибуток; K – капіталовкладення.
3. Строк окупності капіталовкладень	$I = \sum_{t=0}^{Ток} (Пчt + AMt)$	I – повна сума інвестицій у об'єкт; Пчt – чистий прибуток у році t; AMt – амортизаційні відрахування на реновацію у році t; Ток – строк окупності капіталовкладень.

Продовження табл. 1.4

Показники	Формула	Складові формули
4.Коефіцієнт рентабельності інвестицій	$KPi = \frac{Пчі}{I}$	Пчі – чистий прибуток, отриманий від інвестування; I – сума інвестиційних ресурсів, спрямована на формування цього прибутку.

Джерело: побудовано на основі [11, с.206]

Отже, дані показники характеризують, наскільки ефективно на підприємстві використовуються інвестиційні ресурси, як швидко вони можуть окупитись, та який прибуток принесуть. Саме ці питання цікавлять потенційних інвесторів при розгляді доцільності вкладання коштів у підприємство.

Всі вище наведені показники характеризують ефективність діяльності підприємства і є фінансовими. Однак, для оцінки ефективної діяльності підприємства крім фінансових показників необхідно використовувати ще й нефінансові показники, які також мають важливе значення. Наприклад, такі фактори як глобальна конкуренція, використання останніх досягнень науки і техніки, вплив інформаційних технологій створюють необхідність включення нефінансових показників для оцінки ефективної діяльності.

Висновки до розділу

Визначено, що операційна діяльність підприємства – це основний вид діяльності підприємства, для здійснення якого підприємство використовує наявні потужності та ресурси (виробничі, кадрові, маркетингові, інформаційні) та забезпечує споживачів високоякісною продукцією чи послугами, при цьому забезпечуючи результативність та ефективність господарської діяльності та максимізуючи прибуток підприємства. При цьому крім результату діяльності враховуються також витрати підприємства, які розподіляються на постійну та змінну частини, тобто підприємство оцінює і витратну складову результуючих показників. Операційна діяльність підприємства здійснюється внутрішнім середовищем під впливом факторів зовнішнього середовища, що вимагає

формування та ефективного функціонування організаційно-економічного механізму операційної діяльності підприємства.

Організаційно-економічний механізм – це сукупність способів, методів та засобів управління виробництвом, які спрямовуються на досягнення високих кінцевих результатів з мінімальними витратами трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Організаційно-економічний механізм ефективної операційної діяльності підприємства – це система послідовних дій та інструментів за допомогою яких відбувається моделювання різноманітних варіантів прийняття рішень, засобів їх аналізу для досягнення встановлених цілей з мінімальними витратами.

Якщо розглядати показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства з позиції керівництва, то такими показниками мають бути ті, що характеризують ефективність використання всіх ресурсів підприємства та загальну ефективність діяльності, оскільки саме вони відображають доцільність виробничої діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства

На сьогодні група компаній «Молочний альянс» є лідером молочної галузі України та об'єднує потужні підприємства з виробництва молочної продукції. До складу компанії входить 5 виробничих підприємств, які випускають продукцію 6 брендів, які відомі по всій території України.

Компанія «Молочний альянс» розпочинає свою історію у 2000 році при купівлі підприємств молочної галузі, а в 2006 році стає холдингом, установчий капітал якого становить 24 млн. грн. Товарний портфель компанії є збалансованим, брендами є «Молочний альянс», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія» та «Златокрай». Основні види продукції – це сири, кисломолочна та цільномолочна продукція.

Основні показники за 2021 рік групи компаній «Молочний альянс» наступні:

- 5911 млн. грн. загального товарообороту;
- 1336 млн. грн. капітальних інвестицій у підприємства з 2012 року;
- 307500 тон заготівлі молока;
- виробництво сирів – 19350 т, виробництво молока – 50000 т, виробництво кисломолочної продукції – 39000 т, виробництво дитячого харчування (ТМ «Яготинське для дітей») – 13200 т та виробництво вершкового масла – 4290 т.

На рис. 2.1 наведемо склад групи «Молочний альянс».

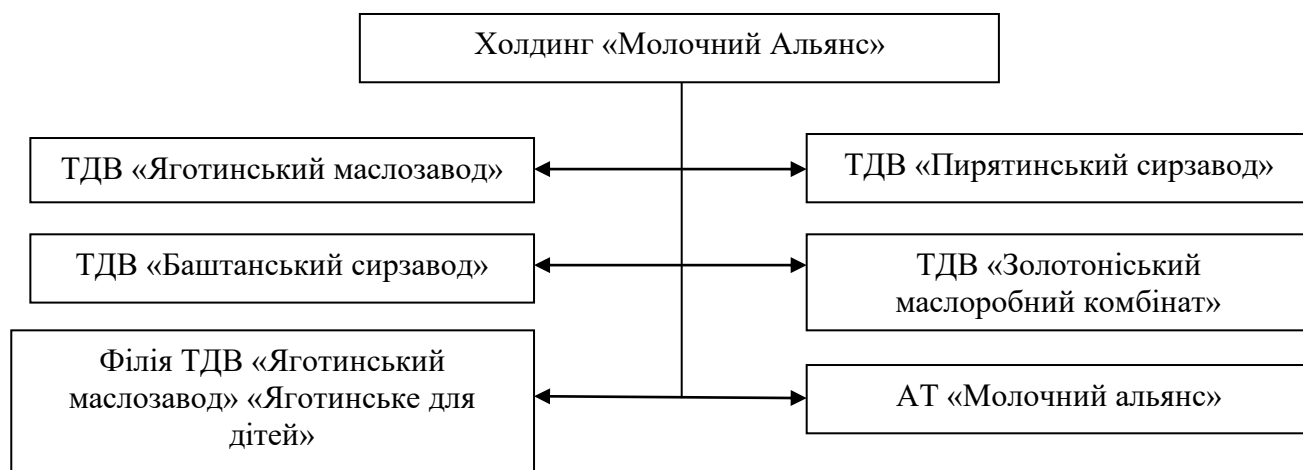


Рисунок 2.1 – Склад холдингу «Молочний Альянс»

Джерело: побудовано автором на основі даних холдингу «Молочний Альянс»

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найпотужніших підприємств групи «Молочний альянс» та одним із найбільших підприємств молочної галузі України із багаторічним досвідом роботи – понад 60 років. Сам маслозавод створено у 1956 р. як підприємство з переробки молока та вершків.

Підприємство випускає молочну продукцію широкого асортименту (36 видів) під брендом «Яготинське». Основними видами продукції є масло, молоко, сири, йогурти, закваски, кефір, ряжанка. Підприємство дотримується філософії компанії – безпечне виробництво молочної продукції високої якості. Тому досить вагому увагу приділяють оновленню виробничих потужностей. Так, виробничий процес на підприємстві є повністю автоматизований (від забору сировини до фасування) та виключає втручання людини. ТДВ «Яготинський маслозавод» використовує сучасне виробниче високотехнологічне обладнання світових виробників закритого циклу.

Динаміку доходів від виробництва молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за сегментами наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів від продажу молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за сегментами за 2019-2021 рр., тис. грн

Продукція	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Масло	637304	571572	592229	-65732	20657	-10,31	3,61
Сирно-творожна продукція	322613	314630	379215	-7983	64585	-2,47	20,53
Молоко	862442	829450	752070	-32992	-77380	-3,83	-9,33
Вершки	134551	142669	131225	8118	-11444	6,03	-8,02
Сметана	380458	432234	398737	51776	-33497	13,61	-7,75
Кисломолочна продукція	550452	475380	449156	-75072	-26224	-13,64	-5,52
Дитяче харчування	432727	293125	333728	-139602	40603	-32,26	13,85
Інша молочна продукція	175194	107263	67301	-67931	-39962	-38,77	-37,26
Всього	3495741	3166323	3103661	-329418	-62662	-9,42	-1,98

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

За даними табл. 2.1 можна відзначити, що найбільші доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» отримує від реалізації молока. Однак відбувається зниження реалізації молока на 3,83% у 2020 році та на 9,33% у 2021 році. В цілому доходи від реалізації молочної продукції підприємства мають тенденцію до скорочення у 2020 році на 329418 тис. грн., або на 9,42%, у 2021 році – на 62662 тис. грн., або на 1,98% за рахунок зменшення доходів споживачів та запровадження карантинних заходів, які в цілому вплинули на процес виробництва та споживання продукції. Найбільші темпи скорочення доходів від реалізації іншої молочної продукції у 2020 році на 67931 тис. грн., або на 38,77%, у 2021 році – на 39962 тис. грн, або на 37,26%.

Найбільші темпи зростання доходів у 2021 році від продажу наступних видів продукції:

- сирно-творожної продукції – на 64585 тис. грн., або на 20,53%;
- дитячого харчування – на 40603 тис. грн., або на 13,85%. У 2020 році даний сегмент мав скорочення на 32,26%, а в 2021 році за рахунок активної рекламної кампанії обсяг даного сегменту зростає;
- масло – на 20657 тис. грн., або на 3,61%.

Структуру доходів від реалізації молочної продукції ТДВ «Яготинський

маслозавод» за 2019-2021 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура доходів від продажу молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за сегментами за 2019-2021 рр., %

Продукція	Роки			Абс. відх., (+/-)	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Масло	18,23	18,05	19,08	-0,18	1,03
Сирно-творожна продукція	9,23	9,94	12,22	0,71	2,28
Молоко	24,67	26,20	24,23	1,52	-1,96
Вершки	3,85	4,51	4,23	0,66	-0,28
Сметана	10,88	13,65	12,85	2,77	-0,80
Кисломолочна продукція	15,75	15,01	14,47	-0,73	-0,54
Дитяче харчування	12,38	9,26	10,75	-3,12	1,50
Інша молочна продукція	5,01	3,39	2,17	-1,62	-1,22
Всього	100	100	100	0,00	0,00

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

За даними табл. 2.2 видно, що найбільшу частку доходів становить реалізація молока – 24,67% у 2019 році та 24,23% у 2021 році. Однак частка дитячого харчування за 2019-2021 рр. скорочується із 12,38% у 2019 році до 10,75% у 2021 році, а у вартісному вираженні відбувається зростання. Найбільші темпи зростання частки сирно-творожної продукції із 9,23% у 2019 році до 12,22% у 2021 році. Доходи від реалізації масла мають незначні коливання із 18,23% у 2019 році до 19,08% у 2021 році, що свідчить про стабільні обсяги продаж за даним сегментом. Найбільші темпи спадання має інша молочна продукція: у 2020 році на 1,62%, а в 2021 році на 1,22%, а найвищі темпи зростання у 2021 році за доходами від реалізації сирно-творожної продукції – 2,28%. Отже, Товарна політика ТДВ «Яготинський маслозавод» змінюється, асортимент молочної продукції оновлюється характерно до зміни попиту на молочну продукцію, додаються нові смаки та різноманітні добавки до продукції (льон, гарбуз, гранола), які користуються популярністю серед споживачів. Отже, досліджуване підприємство реалізує стратегію диференціації.

В табл. 2.3 наведено основні економічні показники діяльності досліджуваного підприємства за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3495741	3166323	3106661	-329418	-59662	-9,42	-1,88
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3204231	2946317	3106523	-257914	160206	-8,05	5,44
Чистий фінансовий результат, тис. грн	184741	129547	-63319	-55194	-192866	-29,88	-148,88
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,92	0,93	1,00	0,01	0,07	1,52	7,46
Фонд оплати праці, тис. грн	147942	163734	168573	15792	4839	10,67	2,96
Середня заробітна плата, грн/чол.	13004,75	14863,29	15591,29	1858,54	728	14,29	4,90
Середньорічна чисельність працівників, чол.	948	918	901	-30	-17	-3,16	-1,85
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	3687,49	3449,15	3448,01	-238,34	-1,14	-6,46	-0,03
Оборотні активи, тис. грн	956393	1027446	1142041	71053	114595	7,43	11,15
Основні засоби, тис. грн	299742	449730	417251	149988	-32479	50,04	-7,22
Фондовіддача основних засобів	11,66	7,04	7,45	-4,62	0,41	-39,63	5,75
Місткість основних засобів	0,09	0,14	0,13	0,06	-0,01	65,65	-5,44
Озброєність основними засобами	316,18	489,90	463,10	173,72	-26,80	54,94	-5,47
Коефіцієнт оборотності активів	2,58	2,04	1,97	-0,53	-0,07	-20,66	-3,46
Тривалість 1 обороту активів, днів	139,76	176,16	182,47	36,40	6,31	26,05	3,58
Рентабельність продажу, %	5,77	4,40	-2,04	-1,37	-6,44	-23,74	-146,36
Рентабельність діяльності, %	5,28	4,09	-2,04	-1,19	-6,13	-22,58	-149,82

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

За даними табл. 2.3 видно, що доходи від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» мають тенденцію до незначного скорочення: у 2020

році на 9,42%, а в 2021 році на 1,88%. Негативним є зростання повних витрат на виробництво продукції у 2021 році на 160206 тис. грн., або на 5,44%. Зростання повних витрат та скорочення доходів призвели до скорочення чистого фінансового результату на 192866 тис. грн., або на 148,88% у 2021 році. А витрати на 1 грн. доходів становлять 1, тобто витрати та чисті доходи майже рівні, а операційна діяльність є неокупною. Витрати на 1 грн доходу у 2020 році складають 0,90 коп. Це найнижче значення за аналізований період, даний показник збільшується на 0,01, що вказує на незначне погіршення виробничої діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

2021 рік підприємство закінчило із чистими збитками у розмірі 63319 тис. грн., діяльність у 2019-2020 роках була прибутковою (184741 та 129547 тис. грн. відповідно).

У 2020 році середня заробітна плата зростає на 14,29%, а в 2021 році на 4,9% і становить 15591,29 грн. Фонд оплати праці має дещо менші темпи зростання, а чисельність персоналу поступово скорочується із 948 осіб у 2019 році до 901 особи у 2021 році. Скорочення чисельності персоналу не можна вважати негативним, оскільки, на підприємстві постійно оновлюються основні фонди, які скорочують втручання людини у виробничий процес, що і призводить до вивільнення персоналу.

Негативним також є скорочення продуктивності праці на 238,34 тис. грн. (6,46%) у 2020 році та на 1,14 тис. грн. (0,03%) у 2021 році за рахунок більш швидких темпів зменшення чистих доходів над темпами скорочення персоналу.

Основні засоби підприємства у 2020 році значно зростають – на 149988 тис. грн., або на 50,04%. Позитивним є зростання фондоддачі із 7,04 до 7,45 у 2021 році. У 2020 році фондоддача скорочується на 39,63% за рахунок значного оновлення основних фондів. Це вказує на зменшення 1 грн основних фондів на 4,62 грн. на 1 грн основних засобів.

Коефіцієнт оборотності активів підприємства збільшується з 2,58 у 2019 році до 1,97 у 2021 році, що призвело до терміну оборотності активів у 2021 році до 182,47 днів (зростання на 36,4 днів у 2020 році порівняно із 2019 роком

та на 6,31 днів у 2021 році порівняно із 2020 роком).

На основі здійсненого аналізу основних економічних показників діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

- чисті доходи підприємства скорочуються за 2019-2021 роки, а повна собівартість значно зростає та має значення максимально наближене до чистих доходів;
- 2021 рік підприємство завершило із чистими фінансовими збитками у розмірі 63319 тис. грн.;
- збитковість діяльності у 2021 році призвела до негативного значення рентабельності продукції та рентабельності діяльності (-2,04%).

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Оцінку фінансово-економічного стану розпочнемо із горизонтального та вертикального аналізу балансу підприємства, яка вкаже на динаміку змін статей балансу та відхилення в їх структурі.

Горизонтальний аналіз за основними статтями балансу за 2019-2021 р. ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019- 2021 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи							
I. Необоротні активи	400715	521959	432579	121244	-89380	30,26	-17,12
Основні засоби	299742	449730	417251	149988	-32479	50,04	-7,22
Первісна вартість	555394	745525	773761	190131	28236	34,23	3,79
Знос	255652	295795	356510	40143	60715	15,70	20,53
інші фінансові інвестиції	77225	52495		-24730	-52495	-32,02	-100
Інші необоротні активи	23633	19734	11491	-3899	-8243	-16,50	-41,77

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
II. Оборотні активи	956393	1027446	1142041	71053	114595	7,43	11,15
Запаси	106923	166210	165657	59287	-553	55,45	-0,33
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	414886	443374	425104	28488	-18270	6,87	-4,12
Дебіторська заборгованість за розрахунками	414987	406214	515332	-8773	109118	-2,11	26,86
Гроші та їх еквіваленти	19270	10217	31692	-9053	21475	-46,98	210,19
Баланс	1357108	1549405	1574620	192297	25215	14,17	1,63
Пасиви							
I. Власний капітал	528350	592784	529401	64434	-63383	12,20	-10,69
Зареєстрований (пайовий) капітал	3797	3797	3797	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	524553	587459	524076	62906	-63383	11,99	-10,79
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	219143	201451	247574	-17692	46123	-8,07	22,9
Довгострокові кредити банків			41870	0	41870		100
Інші довгострокові зобов'язання	219143	201451	205704	-17692	4253	-8,07	2,11
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	609615	755170	797645	145555	42475	23,88	5,62
Короткострокові кредити банків	129238	216608	378396	87370	161788	67,60	74,69
Поточна кредиторська заборгованість	411351	514851	394601	103500	-120250	25,16	-23,36
Поточні забезпечення	14599	17938	18337	3339	399	22,87	2,22
Інші поточні зобов'язання	54427	5773	6311	-48654	538	-89,39	9,32
Баланс	1357108	1549405	1574620	192297	25215	14,17	1,63

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Із табл. 2.4 видно, що активи підприємства зростають у 2020 році на 192297 тис. грн., або на 14,17%, а в 2021 році – на 25215 тис. грн., або на 1,63%. Зростання активів у 2021 році спричинене збільшенням необоротних активів на 121244 тис. грн., або на 30,26% та оборотних активів на 71053 тис. грн., або на 7,43%. У складі необоротних активів основні фонди зросли більш як на 50%, а в складі оборотних активів запаси зростають на 55,45%, незначне збільшення

дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 6,87%.

У 2021 році необоротні активи зменшилися на 17,12% за рахунок скорочення основних фондів та інших фінансових інвестицій. Оборотні активи зростають на 114595 тис. грн., або на 11,15% за рахунок зростання дебіторської заборгованості за розрахунками на 109118 тис. грн., або на 26,86% та значного зростання грошових коштів на 21475 тис. грн., або на 210,19%. Значне зростання грошових коштів є позитивним та вплине на підвищення платоспроможності підприємства. Також позитивним є зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 18270 тис. грн., або на 4,12%.

У динаміці пасивів відбуваються наступні зміни у 2021 році:

- власний капітал зменшується на 63383 тис. грн., або на 10,69%;
- довгострокові зобов'язання зростають на 46123 тис. грн., або на 22,9%;
- поточні зобов'язання та забезпечення також зростають на 42475 тис. грн., або на 5,62%.

У 2021 році було залучено довгострокові кредити банків на суму 41870 тис. грн., до 2021 року підприємство не використовувало довгострокові кредити. Також значними темпами зростають короткострокові кредити банків на 161788 тис. грн., або на 74,69%; із 129238 тис. грн. у 2019 році до 378396 тис. грн.

Позитивним є зменшення у 2021 році поточної кредиторської заборгованості на 120250 тис. грн., або на 23,36% , що свідчить про покращення платіжної дисципліни кредиторів ТДВ «Яготинський маслозавод»

У табл. 2.5 наведемо вертикальний аналіз статей балансу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Із даних табл. 2.5 видно, що у структурі активів значно переважають оборотні активи (70,47% у 2019 році, 66,31% у 2020 році, 72,53% у 2021 році). Частка оборотних активів у 2021 році збільшується на 6,22% за рахунок значного зростання дебіторської заборгованості за розрахунками на 6,51% та грошових коштів на 1,35%.

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз статей балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 р., %

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6
Активи					
I. Необоротні активи	29,53	33,69	27,47	4,16	-6,22
Основні засоби	22,09	29,03	26,50	6,94	-2,53
Первісна вартість	40,92	48,12	49,14	7,19	1,02
Знос	18,84	19,09	22,64	0,25	3,55
інші фінансові інвестиції	5,69	3,39	0	-2,30	-3,39
Інші необоротні активи	1,74	1,27	0,73	-0,47	-0,54
II. Оборотні активи	70,47	66,31	72,53	-4,16	6,22
Запаси	7,88	10,73	10,52	2,85	-0,21
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	30,57	28,62	27	-1,96	-1,62
Дебіторська заборгованість за розрахунками	30,58	26,22	32,73	-4,36	6,51
Гроші та їх еквіваленти	1,42	0,66	2,01	-0,76	1,35
Баланс	100	100	100	0	0
Пасиви					
I. Власний капітал	38,93	38,26	33,62	-0,67	-4,64
Зареєстрований капітал	0,28	0,25	0,24	-0,03	0,00
Нерозподілений прибуток	38,65	37,92	33,28	-0,74	-4,63
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	16,15	13,00	15,72	-3,15	2,72
Довгострокові кредити банків	0	0	2,66	0	2,66
Інші довгострокові зобов'язання	16,15	13,00	13,06	-3,15	0,06
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	44,92	48,74	50,66	3,82	1,92
Короткострокові кредити банків	9,52	13,98	24,03	4,46	10,05
Поточна кредиторська заборгованість	30,31	33,23	25,06	2,92	-8,17
Поточні забезпечення	1,08	1,16	1,16	0,08	0,01
Інші поточні зобов'язання	4,01	0,37	0,40	-3,64	0,03
Баланс	100	100	100	0	0

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

За аналізований період в структурі пасивів значно переважають поточні зобов'язання та забезпечення (44,92% у 2019 році, 48,74% у 2020 році, 50,66% у 2021 році). Найбільшу частку серед даних пасивів складає поточна кредиторська заборгованість (30,31% у 2019 році, 33,23% у 2020 році, 25,06% у

2021 році), частка якої у 2021 році зменшується на 8,17%. Однак, значно зростає частка короткострокових кредитів банків із 13,98% у 2020 році до 24,03% у 2021 році; зростання на 10,05%. Частка довгострокових зобов'язань та забезпечень є стабільною та коливається в межах 13% у 2020 році до 16,15% у 2019 році.

Негативним є поступове скорочення частки власного капіталу підприємства (38,93% у 2019 році, 38,26% у 2020 році, 33,62% у 2021 році). Таке співвідношення пасивів є незбалансованим. Оскільки, негативно вплине на фінансову стійкість підприємства, оптимальною є частка власного капіталу не менше 50%.

Оцінка балансу за ліквідністю балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка ліквідності балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 р.

Активи	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Пасиви	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Надлишок (+), нестача (-)		
								2019 р.	2020 р.	2021 р.
Найбільш ліквідні (А1)	19270	10217	31692	Найтерміновіші зобов'язання (П1)	480377	538562	419249	- 461107	- 528345	- 387557
Швидкоореалізовані (А2)	830003	850770	944315	Короткострокові (П2)	129238	216608	378396	700765	634162	565919
Повільно реалізовані (А3)	106923	166210	165657	Довгострокові (П3)	219143	201451	205704	- 112220	-35241	-40047
Важкоореалізовані (А4)	400912	522208	432956	Постійні (П4)	528350	400487	546056	127438	- 121721	113100

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Із даних табл. 2.6 видно, що на підприємстві відсутня збалансованість по найбільш ліквідних активах (А1 – П1). За 2019-2021 рр. існує нестача найбільш ліквідних активів для погашення найтерміновіших зобов'язань; нестача коштів 387557 тис. грн. Так незбалансовані повільноореалізовані активи та довгострокові зобов'язання, нестача коштів у розмірі 40047 тис. грн.

Баланс абсолютно ліквідний при виконання наступних умов співвідношення [14, с.268]:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3.$$

У 2021 році на підприємстві не виконується дві умови ліквідності ($A1 \geq П1$, $A3 \geq П3$), тому баланс є ліквідним в меншій мірі.

Порівняння $A1 - П1$ вказує на поточну ліквідність балансу, співвідношення $A3 - П3$ вказує на перспективну ліквідність, на основі якої відбувається прогнозування платоспроможності шляхом співставлення майбутніх надходжень та платежів на підприємстві.

Динаміку відносних показників ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» наведемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка відносних показники ліквідності та платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019- 2021 рр.

Назва показника	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Показники ліквідності							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,01	0,04	-0,02	0,03	-66,67	300
Коефіцієнт уточненої ліквідності	1,39	1,14	1,22	-0,25	0,08	-17,99	7,02
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,57	1,36	1,43	-0,21	0,07	-13,38	5,15
Коефіцієнт маневреності	0,66	0,46	0,65	-0,20	0,19	-30,3	41,3
Показники платоспроможності							
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 1-го ступеня	1,32	1,14	1,22	-0,18	0,09	-13,64	7,89
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 2-го ступеня	1,35	1,17	1,27	-0,18	0,10	-13,33	8,55
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення 3-го ступеня	1,90	1,56	1,84	-0,35	0,28	-18,42	17,95
Коефіцієнт Бівера	0,157	0,072	-0,138	-0,09	-0,21	-57,32	-291,67

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Із табл. 2.7 видно, що коефіцієнт загальної ліквідності має значення менше нормативного, що вказує на нестачу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань у 2019-2021 рр. Негативним є зменшення коефіцієнта із 1,57 у 2019 році до 1,43 у 2021 році. Коефіцієнт вказує, що у 2021 році 1,43 частину поточних пасивів можна покрити за рахунок поточних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод», показує, що 122% поточних зобов'язань покриваються за рахунок оборотних активів (за мінусом запасів). Спостерігається негативна тенденція до зменшення даного показника із 1,39 у 2019 році до 1,22 у 2021 році. Однак, значення коефіцієнта більше 1, що є вище нормативного значення.

За рахунок значного зростання грошових коштів підприємства у 2021 році, відбувається зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності, який є найбільш жорстким показником ліквідності та платоспроможності підприємства. За 2019-2021 роки значення коефіцієнту значно менше нормативного значення.

Отже, на основі показників ліквідності можна відзначити аналогічну тенденцію як і в аналізі ліквідності: нестача найбільш ліквідних та повільно реалізовуваних активів порівняно із поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт маневреності вказує на частку вільних оборотних активів у власному капіталі, значення коефіцієнту за 2019-2021 роки менше 1 вказує на нестачу вільних оборотних коштів.

Коефіцієнти платоспроможності першого, другого та третього ступенів вказують на покриття необоротних активів довгостроковим капіталом та визначають рівень дотримання фінансової рівноваги у коротко та довгостроковому періодах. В ТДВ «Яготинський маслозавод» показники платоспроможності мають тенденцію до скорочення у 2021 році порівняно із 2019 роком. Дана тенденція до зменшення є негативною для перспективної платоспроможності досліджуваного підприємства.

Оптимальність формування структури капіталу можна визначити за коефіцієнтом Бівера. Негативним є значення коефіцієнту менше 0,2, що вказує

на зменшення розміру чистого прибутку, який направляється у фонд розвитку виробництва. У 2021 році коефіцієнт Бівера має від'ємне значення, оскільки діяльність підприємства збиткова.

У табл. 2.8 наведемо динаміку показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 р.

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Оборотність активів, оборотів	2,58	2,04	1,97	-0,53	-0,07	-20,54	-3,43
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	3,66	3,08	2,72	-0,57	-0,36	-15,57	-11,69
Період одного обороту обігових коштів, днів	98,49	116,82	132,34	18,33	15,52	18,61	13,29
Коефіцієнт оборотності запасів	24,01	15,99	16,81	-8,01	0,82	-33,36	5,13
Період одного обороту запасів, днів	15,00	22,51	21,42	7,52	-1,10	50,13	-4,89
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,21	3,73	3,30	-0,49	-0,42	-11,64	-11,26
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	85,46	96,59	108,97	11,13	12,38	13,02	12,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,50	6,15	7,87	-2,35	1,72	-27,65	27,97
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	42,36	58,54	45,73	16,17	-12,81	38,17	-21,88
Період операційного циклу, днів	100,46	119,11	130,39	18,65	11,29	18,56	9,48
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,62	5,34	5,87	-1,27	0,53	-19,18	9,93

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Із даних табл. 2.8, видно, що коефіцієнти оборотності обігових коштів та дебіторської заборгованості мають негативну тенденцію до зменшення у 2021 році порівняно із 2019 роком. Таку тенденцію до зменшення коефіцієнтів

оборотності можна пояснити зменшенням чистого доходу підприємства за 2019-2021 роки.

Відповідно до скорочення коефіцієнтів оборотності зменшують терміни оборотності:

- період обороту оборотних активів збільшується на 15,52 дні, і складає в 2021 році 132,34 дні;
- період погашення дебіторської заборгованості збільшився на 12,38 днів, 108,97 дні в 2021 році, а в 2019 році становив 85,46 дні.

В 2021 році позитивним є скорочення терміну погашення кредиторської заборгованості на 12,81 дні, але порівняно із 2019 роком період погашення зростає – 45,73 днів порівняно 342,36 днів в 2019 році.

Зростання періоду погашення дебіторської заборгованості призвело до збільшення операційного циклу підприємства на 18,65 днів в 2020 році та на 11,29 днів в 2021 році.

За аналізом фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 роки можна зробити наступні узагальнення та висновки:

- за 2019-2021 роки зменшуються чисті доходи підприємства на 11,13%;
- у 2021 році діяльність підприємства була збитковою – чистий фінансовий збиток склав 63319 тис. грн.;
- ділова активність підприємства погіршується: зростає операційний цикл, період обороту запасів та період погашення дебіторської заборгованості;
- на підприємстві існує нестача грошових коштів, що призвело до порушення абсолютної ліквідності.

2.3. Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства

Оцінку ефективності операційної діяльності розпочнемо із аналізу доходів та операційних витрат підприємства за 2019-2021 роки. Аналіз звіту про фінансові результати підприємства наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019- 2021 р., тис. грн

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3495741	3166323	3106661	-329418	-59662	-9,42	-1,88
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2566752	2657868	2784504	91116	126636	3,55	4,76
Валовий прибуток	928989	508455	319157	-420534	-189298	-45,27	-37,23
Інші операційні доходи	5869	3332	23650	-2537	20318	-43,23	609,78
Адміністративні витрати	33139	33076	33130	-63	54	-0,19	0,16
Витрати на збут	581379	239378	254742	-342001	15364	-58,83	6,42
Інші операційні витрати	22961	15995	34147	-6966	18152	-30,34	113,49
Фінансовий результат від операційної діяльності	297379	223338	20788	-74041	-202550	-24,90	-90,69
Інші фінансові доходи	3503	2539	1512	-964	-1027	-27,52	-40,45
Інші доходи	19	24903	58650	24884	33747	130968,42	135,51
Фінансові витрати	79520	72302	87142	-7218	14840	-9,08	20,53
Інші витрати		24739	57127	24739	32388	100	130,92
Фінансовий результат до оподаткування	221378	153739	-63319	-67639	-217058	-30,55	-141,19
Витрати (дохід) з податку на прибуток	36637	24192	0	-12445	-24192	-33,97	-100
Чистий фінансовий результат	184741	129547	-63319	-55194	-192866	-29,88	-148,88

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

За даними табл. 2.9 видно, що підприємство має спадаючі темпи чистих доходів: зменшення в 2020 році на 9,42%, а в 2021 році – на 1,88%. Натомість собівартість виробництва молочної продукції має зростаючі темпи: збільшення в 2020 році на 3,55%, а в 2021 році – на 4,76%. Скорочення чистих доходів та зростання собівартості продукції спричинили зменшення валового прибутку підприємства, який скорочується із 928989 тис. грн. у 2019 році до 319157 тис. грн. у 2021 році (відповідно скорочення склало 45,27% у 2020 році та 37,23% у 2021 році).

Інші операційні доходи підприємства у 2021 році значно зростають – на

20318 тис. грн, або на 609,78%. На формування фінансових результатів від операційної діяльності у 2021 році також значний вплив мають:

- адміністративні витрати – темпи зростання 0,16%;
- витрати на збут – темпи зростання 6,42%;
- інші операційні витрати – темпи зростання 113,49%.

В цілому фінансовий результат від операційної діяльності має негативну тенденцію до значного скорочення на 74041 тис. грн., або на 24,9% у 2020 році та на 202550 тис. грн., або на 90,69% у 2021 році. Тобто за рахунок скорочення доходів та значного зростання інших операційних витрат та собівартості продукції результати від операційної діяльності у 2021 році скорочуються вдвічі.

Чистий фінансовий результат підприємства у 2020 році зменшуються на 55194 тис. грн. (29,88%), а в 2021 році підприємство несе чисті збитки у розмірі 63319 тис. грн.

Розглянемо більш детально статті доходів та витрат, які впливають на формування операційного прибутку підприємства (табл. 2.10-2.11).

Таблиця 2.10 – Динаміка інших операційних доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019- 2021 р., тис. грн

Показник	Роки			Абс. відх., (+/-)		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Доходи від Державного цільового фонду	-	-	3908	0	3908	-	100
Операційна курсова різниця	2079	1335	-	-744	-1335	-35,79	-100
Реалізація інших оборотних активів	1581	-	141	-1581	141	-100	100
Реалізація товарів, робіт, послуг	-	-	19079	0	19079	-	100
Інші	2209	1997	522	-212	-1475	-9,60	-73,86
Всього інших операційних доходів	5869	3332	23650	-2537	20318	-43,23	609,78

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Із даних табл. 2.10, значне зростання інших операційних доходів у 2021 році було спричинено значною сумою реалізації товарів, робіт, послуг на суму

19079 тис. грн. також були доходи від Державного цільового фонду у сумі 3908 тис. грн. У 2019 році інші операційні доходи підприємство отримувало лише за рахунок операційної курсової різниці, реалізації інших оборотних активів та інших доходів.

Таблиця 2.11 – Динаміка адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019- 2021 р.

Показник	Роки			Структура, %			Зміни в 2021 році		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	Тис. грн.	Темп приросту, %	Відхилення структури
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Адміністративні витрати	33139	33076	33130	100	100	100	54	0,16	0
у тому числі:									
Витрати на персонал	24669	24035	19977	74,44	72,67	60,30	-4058	-16,88	-12,37
Отримані послуги	3382	793	696	10,21	2,40	2,10	-97	-12,23	-0,30
Вартість запасів	253	463	705	0,76	1,40	2,13	242	52,27	0,73
Послуги банків	584	425	224	1,76	1,28	0,68	-201	-47,29	-0,61
Витрати на оренду	3	71	71	0,01	0,21	0,21	0	0	0
Витрати на амортизацію	1060	1235	1733	3,20	3,73	5,23	498	40,32	1,50
Податки	1176	1336	1341	3,55	4,04	4,05	5	0,37	0,01
Ремонт і обслуговування основних засобів	90	427	559	0,27	1,29	1,69	132	30,91	0,40
Витрати на послуги зв'язку	255	76	100	0,77	0,23	0,30	24	31,58	0,07
Страховання	140	254	285	0,42	0,77	0,86	31	12,20	0,09
Інші	1527	5600	7439	4,61	16,93	22,45	1839	32,84	5,52
Витрати на збут	246123	239378	254742	100	100	100	15364	6,42	0
у тому числі:									
Рекламні та маркетингові витрати	110859	103785	66330	45,04	43,36	26,04	-37455	-36,09	-17,32
Транспортні витрати	66400	59098	69536	26,98	24,69	27,30	10438	17,66	2,61
Витрати на персонал	48462	53979	54180	19,69	22,55	21,27	201	0,37	-1,28
Витрати на амортизацію	10781	12914	13013	4,38	5,39	5,11	99	0,77	-0,29

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Митні збори і доставка продукції для реалізації	123	12	7586	0,05	0,01	2,98	7574	63116,67	2,97
Інші	9498	9590	44094	3,86	4,01	17,31	34504	359,79	13,30
Інші операційні витрати	22961	15995	34147	100	100	100	18152	113,49	0,00
у тому числі:									
Операційна курсова різниця	5821	306	74	25,35	1,91	0,22	-232	-75,82	-1,70
Собівартість реалізованих оборотних активів	1395	747		6,08	4,67	0,00	-747	-100	-4,67
Створення резерву під знецінення дебіторської заборгованості		1305	1776	0,00	8,16	5,20	471	36,09	-2,96
Штрафи, пені, неустойки	1700	247	386	7,40	1,54	1,13	139	56,28	-0,41
Інші	14045	13390	31911	61,17	83,71	93,45	18521	138,32	9,74

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

За даними табл. 2.11, у структурі адміністративних витрат переважає частка витрат на персонал, яка має тенденцію до скорочення із 74,44% у 2019 році до 60,3% у 2021 році. В цілому адміністративні витрати у 2021 році мають незначне відхилення від 2020 року – лише 0,016%, або 54 тис. грн.

Витрати на збут у 2021 році зростають на 15364 тис. грн., або на 6,42% за рахунок значного зростання митних зборів та послуг з доставки продукції, які збільшилися на 7574 тис. грн. та інших витрат. Найбільшу частку витрат на збут до 2021 року становили маркетингові та рекламні витрати (45,04% у 2019 році та 43,46% у 2020 році, в 2021 році частка даних витрат складає 26,04%). В 2021 році транспортні витрати займають найбільш вагому частку витрат на збут – 27,3%. Отже, можна зробити висновок, що зростання адміністративних витрат було спричинене значним збільшенням витрат на транспортування за рахунок зростання цін на пальне.

Оцінку операційної діяльності підприємства можна здійснити за відносними та узагальнюючими показниками.

Ефективність діяльності підприємства визначаємо за показниками рентабельності, які наведемо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників рентабельності ТДВ «Яготинський

маслозавод» за 2019-2021 рр.

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Показники рентабельності та окупності витрат (витратні показники)			
Рентабельність виробничих витрат, %	36,19	19,13	11,46
Рентабельність операційних витрат, %	9,28	7,58	0,67
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,36	1,19	1,12
Коефіцієнт окупності операційних витрат	1,09	1,08	1,01
Показники рентабельності реалізованої продукції (дохідні показники)			
Чиста рентабельність продажів, %	5,285	4,091	-2,04
Чиста рентабельність доходу від операційної діяльності, %	5,276	4,087	-2,02
Показники рентабельності капіталу (активів) (ресурсні показники)			
Чиста рентабельність капіталу, %	13,61	8,36	-4,02
Чиста рентабельність власного капіталу, %	34,97	21,85	-11,96
Період окупності капіталу, роки	7,35	11,96	-24,87
Період окупності власного капіталу, роки	2,86	4,58	-8,36

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Дані табл. 2.12 вказують на зниження показників рентабельності та погіршення економічної ефективності діяльності. Витратні показники рентабельності характеризують прибутковість понесених витрат для здійснення виробничої діяльності підприємства. В ТДВ «Яготинський маслозавод» скорочується ефективність витрат, на що вказує зниження показника рентабельності виробничих витрат із 36,19% у 2019 р. до 11,46% у 2021 р. Рентабельність операційних витрат також значно скорочується із 9,28% у 2019 р. до 0,67% у 2021 р. Значне скорочення рентабельності операційних витрат обумовлено зростанням собівартості.

Оскільки, 2021 рік для підприємства був збитковим, то і дохідні показники у 2021 році мають від'ємні значення: рентабельність продажів - 2,04%, рентабельність операційної діяльності -2,02%.

Ресурсні показники рентабельності вказують на високу ефективність у 2019-2020 роках. Рентабельність капіталу у 2019 році становить 13,61%, тобто з 1 грн. активів було отримано 0,1361 грн. чистого прибутку, в 2020 році – 0,836 грн.

Рентабельність власного капіталу у 2019-2020 роках є високою та достатньою. Так, у 2019 році із 1 грн. власного капіталу було отримано 0,3497

грн. чистого прибутку, в 2020 році – 0,2185 грн. Рентабельність активів та власного капіталу у 2021 році має від’ємне значення і складає -4,02% та -11,96% відповідно.

Наступним етапом дослідження виступає аналіз факторів, які визначають стабільність функціонування суб’єкта господарювання з позиції забезпечення ефективності та прибутковості операційної діяльності. Ключове місце належить показникам: поріг рентабельності і запас фінансової стійкості. Методика та розрахунок даних показників наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Методика та розрахунок порога рентабельності та запасу фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Показник	Умове позначення	Порядок розрахунку відповідно до НПСБО 1	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Операційний дохід, тис. грн.	ОД	2000+2120 (ф.2)	3501610	3169655	3130311
Операційні витрати, тис. грн.	ОВ	2050+2130+2150+2180 (ф.2)	3204231	2946317	3106523
У тому числі: змінні витрати, тис. грн.	ЗВ	$2050 * \frac{(2500 + 2505 + 2510)}{2550} + 2180$ (ф.2)	2047122,55	2208020,55	2535038,07
постійні витрати, тис. грн.	ПВ	$050 * \frac{(2515 + 2520)}{2550} + 2130 + 2150$ (ф.2)	1157108,45	1157108,45	738296,45
Маржинальний дохід, тис. грн.	МД	ОД-ЗВ	1454487,45	961634,45	595272,93
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	П	2190 (2195) (ф.2)	297379	223338	20788
Поріг рентабельності, тис. грн.	ПР	ПВ/(МД/П)	2785684,07	3813959,23	3882416,55
Запас фінансової стійкості, %	ЗФС	$ЗФС = \frac{ОД - ПР}{ОД} * 100\%$	20,45	-20,33	-24,03

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Із табл. 2.13, поріг рентабельності, або точка безбитковості (в грошовому вираженні) вказує на необхідну суму прибутку для покриття операційних витрат. Тобто, у 2019 році для покриття операційних витрат необхідно 2785684,07 тис. грн., а в 2020 році - 3882416,55 тис. грн.

Запас фінансової стійкості вказує на допустимий відсоток зниження

операційного доходу для забезпечення окупності операційних витрат. Отже, у 2019 році операційний дохід перевищує операційні витрати на 20,45%, а в 2020-2021 роках для покриття операційних витрат прибуток має збільшитися на 20,33% та 24,03% відповідно.

Операційний леверидж вказує на можливість впливу на формування прибутку від реалізації продукції за рахунок зміни обсягів реалізації продукції і співвідношення змінних та постійних витрат. Встановлення оптимальності співвідношення змінних та постійних витрат дасть змогу збільшити обсяг виробництва продукції за рахунок скорочення рівня постійних витрат, відповідно зростає прибуток на одиницю продукції.

Таблиця 2.14 – Вихідні дані для розрахунку показників левериджу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп приросту 2020 року, %	Темп приросту 2021 року, %
1. Чистий дохід, тис. грн.	3495741	3166323	3106661	-9,42	-1,88
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2566752	2657868	2784504	3,55	4,76
3. Валовий прибуток, тис. грн.	928989	508455	319157	-45,27	-37,23
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	184741	129547	-63319	-29,88	-148,88
Операційний леверидж, %	-	4,80	19,76	-	-
Фінансовий леверидж, %	-	0,66	4,00	-	-
Операційно-фінансовий леверидж, %	-	3,17	79,01	-	-

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Операційний леверидж є коефіцієнтом еластичності та вказує, що у 2020 році за рахунок зміни чистого доходу на 1% чистий прибуток збільшиться на 4,8%, а в 2021 році – на 19,76%. Операційний леверидж вказує на чутливість чистого прибутку до зміни обсягів реалізації продукції. Із зростанням операційного левериджу зростає і виробничий ризик підприємства. На зміну чистих прибутків впливають не лише обсяги реалізації, а й зміни в обсягах та структурі пасивів за рахунок залучених джерел (довгострокових кредитів), що пов'язано зі сплатою відсотків за користування залученими коштами.

Фінансовий леверидж дає змогу оптимізувати співвідношення між

власними і залученими ресурсами та виявити їх вплив на чистий прибуток. Зі збільшенням частки довгострокових позик відповідно збільшуються і відсотки, що підлягають до сплати. Зростає фінансовий ризик через неспроможність сплати відсотків. Отже, у 2021 році фінансовий ризик є досить високим, а фінансовий леверидж значно зростає до 4%, у 2020 році становив 0,66%.

Отже, операційна діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою та окупною, про що свідчить отримання позитивного фінансового результату від операційної діяльності. Хоча і спостерігається негативна тенденція до скорочення фінансового результату від операційної діяльності за 2019-2021 роки. В цілому діяльність підприємства в 2021 році була збитковою (чистий збиток склав 63319 тис. грн.). розраховані показники рентабельності вказують на негативну тенденцію до зменшення за 2019-2021 роках.

2.4. Кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності будемо здійснювати на основі аналізу наступних показників:

y – поріг рентабельності як головний індикатор ефективності операційної діяльності;

x_1 – операційні доходи,

x_2 – змінні витрати,

x_3 – постійні витрати,

x_4 – фінансовий результат від операційної діяльності,

a_0 – вільний член рівняння регресії,

a_i – коефіцієнти рівняння регресії, що характеризують кількісний вплив на поріг рентабельності зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру ($i = 1 \dots 4$). [23, с.132].

$$y = a_0 + a_1 * x_1 + a_2 * x_2 + a_3 * x_3 + a_4 * x_4 \quad (2.1)$$

Вхідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу

представлено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Основні показники для проведення кореляційного аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	Роки					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Поріг рентабельності	1458335,98	1998023,95	2271721,52	2785684	3813959,23	3882416,55
Операційний дохід	2029252	2709323	3206706	3501610	3169655	3130311
Змінні витрати	1293836,74	1721136,78	1945029,74	2047123	2208020,55	2535038,07
Постійні витрати	528511,262	728750,219	893807,262	1157108	1157108,45	738296,45
Фінансовий результат від операційної діяльності	206904	259436	367869	297379	223338	20788

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

З метою виявлення основних факторів, що впливають на поріг рентабельності підприємства, потрібно провести кореляційний аналіз окремих фінансових показників діяльності підприємства. Тому використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Кореляція»), результати представлено у табл. 2.16:

Таблиця 2.16 – Результати кореляційного аналізу порогу рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Показник	Поріг рентабельності	Операційний дохід	Змінні витрати	Постійні витрати	Фінансовий результат від операційної діяльності
Поріг рентабельності	1				
Операційний дохід	0,664721	1			
Змінні витрати	0,938694	0,790098	1		
Постійні витрати	0,563048	0,839352	0,524571	1	
Фінансовий результат від операційної діяльності	-0,51882	0,155829	-0,4412	0,350854	1

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чеддока (табл. 2.17), характеристика представлена у табл. 2.18.

Таблиця 2.17 – Шкала Чеддока

Значення коефіцієнта кореляції	Характеристика тісноти зв'язку
до 0,3	Практично відсутній
0,31–0,5	Слабкий
0,51–0,7	Помітний
0,71–0,9	Сильний (або тісний)
0,91–0,99	Дуже сильний (або дуже тісний)

За результатами кореляційного аналізу можна зробити висновок, що між порогом рентабельності та змінними витратами спостерігається дуже сильний зв'язок, між порогом рентабельності та операційним доходом, постійними витратами та фінансовими результатами від операційної діяльності – помітний зв'язок.

Таблиця 2.18 – Характеристика тісноти зв'язку порогу рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр. з факторними ознаками

Показник	Операційний дохід	Змінні витрати	Постійні витрати	Фінансовий результат від операційної діяльності
Поріг рентабельності	помітний	Дуже сильний (або дуже тісний)	Помітний	Помітний

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Результати кореляційного аналізу свідчать про те, що мультиколінеарність наявна, але помірна. Для встановлення форми зв'язку між досліджуваними ознаками потрібно провести регресійний аналіз. Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Регресія»), результати представлені у табл. 2.19 – 2.20.

Таблиця 2.19 – Регресійна статистика ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Значення
Множинний R	0,999618
R-квадрат	0,999236

Продовження табл. 2.19

Показник	Значення
Нормований R-квадрат	0,99618
Стандартна помилка	60961,45

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Скорегований коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,99618$, тобто зміна результативної ознаки на 99,618% спричинена зміною факторних показників.

Таблиця 2.20 – Результати дисперсійного аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	4	4,86E+12	1,22E+12	326,9749	0,04145
Залишок	1	3,72E+09	3,72E+09		
Всього	5	4,86E+12			

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі: за критерієм Фішера $f^* = 326,9749$ $f_{табл} = 0,04145$, вплив випадкових факторів відсутній.

За результатами регресійного аналізу, оскільки для усіх показників Р-значення менше 0,5, то коефіцієнти можна вважати ненульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну.

Таблиця 2.21 – Результати регресійного аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Показник	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	Р-значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Поріг рентабельності	247046	199676,4	-1,23723	0,432745	-2784175	2290083
Операційний дохід	1,59609	0,239204	-6,67251	0,094705	-4,63547	1,443285
Змінні витрати	-2,865281	0,290631	9,858836	0,064353	-0,82753	6,558095
Постійні витрати	-2,531384	0,218738	11,57269	0,054874	-0,24794	5,310712
Фінансовий результат операційної діяльності від	0,59738	0,650814	-0,9179	0,527235	-8,86676	7,671997

Джерело: побудовано автором на основі даних ТДВ «Яготинський маслозавод»

Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою t-критерія. Рівняння множинної регресії має вигляд [23, с.178]:

$$y = 247046 + 1,6 * x_1 - 2,87 * x_2 - 2,53 * x_3 + 0,6 * x_4$$

Отже, якщо операційний дохід зросте на одиницю, то поріг рентабельності збільшиться на 1,6; при збільшенні змінних витрат на одиницю, поріг рентабельності зменшиться на 2,87; при зростанні постійних витрат на одиницю, поріг рентабельності зменшиться на 2,53; при зростанні фінансових результатів від операційної діяльності на одиницю, поріг рентабельності збільшиться на 0,6.

Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу у припущенні, що вплив інших факторних ознак відсутній потрібно визначити коефіцієнти еластичності [23, с.178]:

$$\varepsilon_i = a_i \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}}$$

Операційний дохід	1,7474
Змінні витрати	-2,077
Постійні витрати	-0,81
Фінансовий результат від операційної діяльності	0,05

Отже за розрахунками коефіцієнтів еластичності, якщо операційні доходи зростуть на 1%, то поріг рентабельності збільшиться на 1,7474%; якщо змінні витрати зростуть на 1%, то поріг рентабельності зменшиться на 2,077%; якщо постійні витрати зростуть на 1%, то поріг рентабельності зменшиться на 0,81%; зростання фінансового результату від операційної діяльності майже не вплине на порогу рентабельності (0,05%).

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження дипломної роботи обрано товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», яке входить до

складу групи «Молочний альянс» та є одним із лідерів молочної галузі України. Найвищі доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» отримує від реалізації молока, яке має тенденцію до зниження на 3,83% у 2020 році, на 9,33% у 2021 році. Загалом доходи від реалізації молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» мають тенденцію до скорочення на 329418 тис. грн., або на 9,42% у 2020 році та на 62662 тис. грн., або на 1,98% у 2021 році. Зменшення доходів від реалізації відбувається за рахунок скорочення доходів населення, що призвело до зменшення споживання молочної продукції, також негативно на молочний ринок вплинули карантинні заходи.

Проведений аналіз фінансового стану вказує на наступні висновки:

- чисті доходи ТДВ «Яготинський маслозавод» мають тенденцію до скорочення в 2019-2021 роках, тим часом, повна собівартість зростає та має максимально наближена до розміру чистих доходів;
- в 2021 рік підприємство отримало чисті фінансові збитки за результатами діяльності у розмірі 63319 тис. грн.;
- відповідно у 2021 році діяльність підприємства була збитковою та неефективною;
- аналіз показників ліквідності вказує на нестачу найбільшліквідних та повільнореалізовуваних активів;
- коефіцієнти платоспроможності вказують на покриття необоротних активів довгостроковим. Дані показники в ТДВ «Яготинський маслозавод» скорочуються у 2021 році порівняно із 2019 роком. Це є негативним для перспективної платоспроможності підприємства.

Аналіз ефективності операційної діяльності вказує на наступне:

- фінансовий результат від операційної діяльності скорочується на 74041 тис. грн. (24,9%) у 2020 році та на 202550 тис. грн. (90,69%) у 2021 році. За рахунок зменшення доходів, зростання інших операційних витрат та собівартості продукції результати від операційної діяльності у 2021 році скорочуються майже вдвічі;
- на ТДВ «Яготинський маслозавод» знижується ефективність

витрат, показник рентабельності виробничих витрат спадає із 36,19% у 2019 р. до 11,46% у 2021 р. Рентабельність операційних витрат зменшується із 9,28% у 2019 р. до 0,67% у 2021 р. Таке скорочення рентабельності операційних витрат зумовлено зростанням собівартості.

На основі проведеного кореляційно-регресійного аналізу можна зробити висновок, що при зростанні операційного доходу на одиницю – поріг рентабельності збільшиться на 1,6; зростання змінних витрат на одиницю – поріг рентабельності зменшиться на 2,87; зростання постійних витрат на одиницю – поріг рентабельності зменшиться на 2,53; зростання фінансових результатів від операційної діяльності на одиницю призведе до зростання порогу рентабельності на 0,6. Найбільший вплив на поріг рентабельності мають змінні витрати підприємства.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Заходи стратегічного і поточного характеру з метою підвищення організації ефективності операційної діяльності суб'єкта господарювання

ТДВ «Яготинський маслозавод» за результатами діяльності у 2021 році працювало збитково, відбувається поступове зниження чистих доходів, існує нестача високоліквідних активів, що в цілому може призвести до кризової ситуації на підприємстві та погіршення операційної діяльності. В результаті аналізу робимо висновок про доцільність зниження витрат виробництва та раціоналізації.

Узагальнена стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» має наступний вигляд.

Місія підприємства. Глобальна мета – посилення виробничого та маркетингового потенціалів, зміцнення фінансової стійкості, відновлення платоспроможності, підвищення рентабельності. Збільшення асортименту. Основний ринок збуту – центральні та західні області України. Основні засоби стимулювання збуту – реклама у ЗМІ та активна пропаганда здорового способу харчування.

Стратегічний план. Розширення асортименту продукції за рахунок існуючих виробничих потужностей. Планується збільшити частку ринку, зокрема, за рахунок нових видів продукції. Організація виробництва нових видів продукції на існуючому обладнанні відбуватиметься за рахунок 2-х змінного режиму роботи. За такої організації робочого часу ТДВ «Яготинський маслозавод» розширить асортимент та істотно збільшить виробництво молочної продукції без капіталовкладень. Для посилення ролі інституту швидкого реагування у коло обов'язків головного економіста вводиться моніторинг та аналіз основних показників антикризового потенціалу

підприємства, щомісячне звітування вищому керівництву. Працівники інших відділів (маркетингового, виробничого, бухгалтерії) щомісячно надають необхідну інформацію.

Тактичний план розвитку. Проект розширення асортименту планується реалізувати протягом 2 років поетапно. ТДВ «Яготинський маслозавод» володіє необхідними виробничими потужностями, приміщеннями. Протягом першого року планується введення у виробництво двох нових видів йогуртів з паралельним маркетинговим дослідженням попиту на них. За умов достатнього успіху нової продукції у споживачів протягом другого року планується введення в асортимент ще 2 видів продукції. Завдання служби фінансів – оформити відповідні звіти по роботі підприємства; служби маркетингу – дослідити попит на нові види продукції та на існуючі, надати відповідну інформацію та пропозиції раді директорів, скласти план рекламної компанії; інституту управління – пошук та переговори із постачальниками, посередниками, потенційними інвесторами.

Поточний план. Моніторинг фінансового стану та потенціалу підприємства. Раціоналізація логістичних та трудових потоків з метою зменшення витрат виробництва. Для зміцнення ринкових позицій – участь у конкурсах якості, рекламна компанія у ЗМІ, презентації. Особливу увагу необхідно приділити оптимізації витрат на збут. У 2021 році спостерігається тенденція до зростання транспортних витрат та зменшення маркетингових витрат та витрат на рекламу у складі збутових витрат підприємства.

Стратегію ТДВ «Яготинський маслозавод», узгоджену з основними параметрами його діяльності та наведено на рис. 3.1.

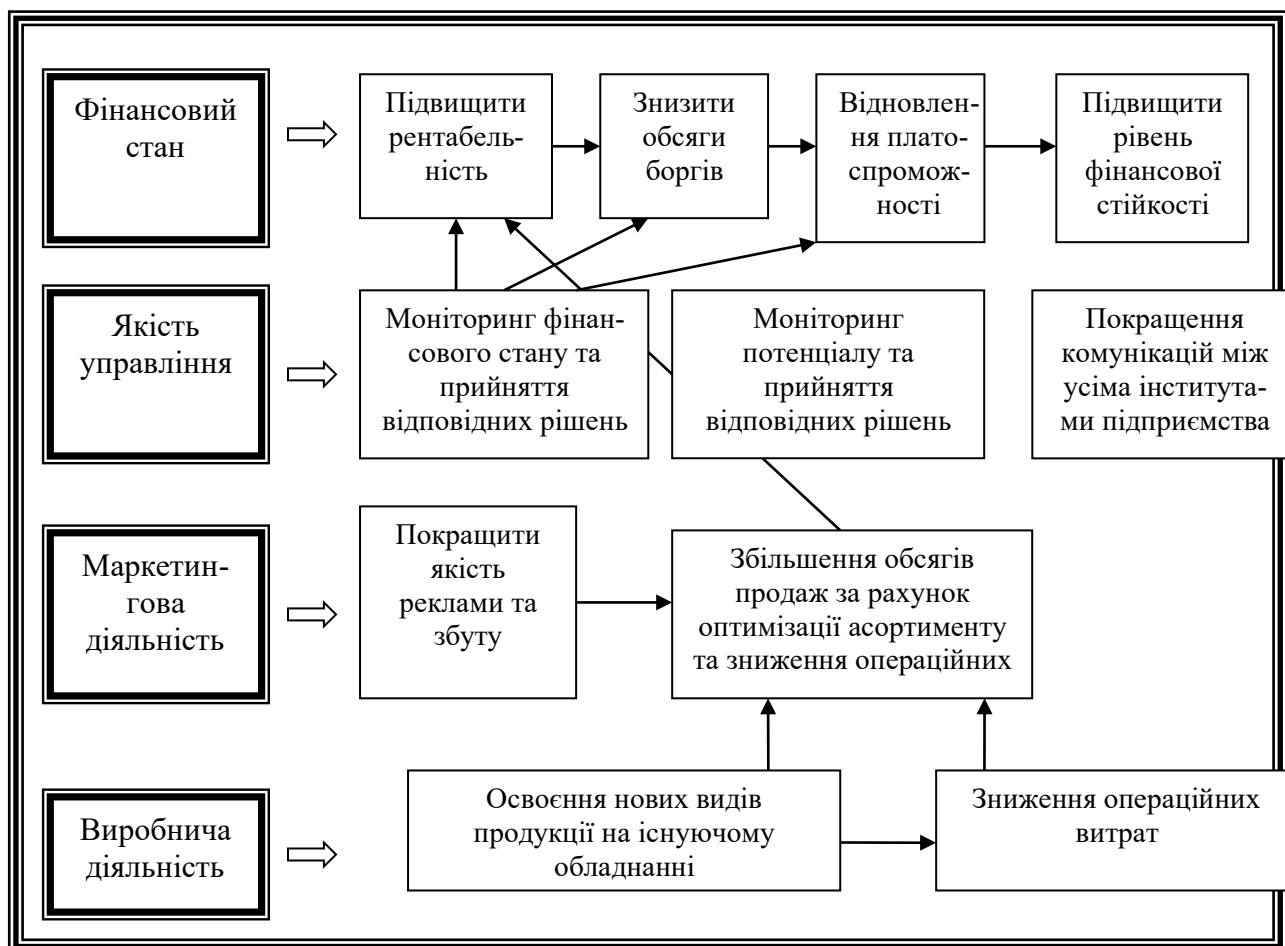


Рисунок 3.1 – Стратегічна карта ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Програма розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» містить такі елементи:

Моніторинг фінансового стану та потенціалу – 3 числа кожного місяця.

Придбання нового транспорту – до 20 червня 2023 р.

Участь у конкурсах якості.

Презентації на спеціалізованих міжрегіональних ярмарках-продажах.

Сукупність заходів, що планується застосувати ТДВ «Яготинський маслозавод» у середньостроковому періоді розвитку узагальнено у табл. 3.1 за чотирма основними параметрами діяльності – фінансовим, управлінським, виробничим та маркетинговим [24, с.75].

Таблиця 3.1 – Заходи вдосконалення управління на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Назва заходу	Ступінь важливості та пріоритетності заходу
Заходи фінансового характеру	
Підвищення рентабельності	+++
Погашення (зниження обсягів) боргів	++
Відновлення/підвищення платоспроможності	+++
Створення страхового резерву	++
Продаж малопробиткових об'єктів, що не задіяні у основній діяльності	++
Заходи управлінського характеру	
Моніторинг фінансового стану та відповідні коригуючі дії	+++
Моніторинг виробничого та маркетингового потенціалу на постійній основі	+++
Пошук інвесторів з метою розширення виробництва	++
Скорочення витрат на заробітну плату	++
Скорочення матеріальних витрат	++
Заходи виробничого характеру	
Скорочення енергетичних витрат	++
Зниження рівня забруднення навколишнього середовища	+
Збільшення обсягів виробництва на наявному обладнанні	+++
Збільшення виробничих потужностей (обладнання)	++
Поліпшення умов праці	++
Забезпечення відповідності сучасним правилам і стандартам	+++
Підвищення гнучкості виробництва	+++
Заходи маркетингового спрямування	
Підвищення рівня та інтенсивності рекламної компанії	++
Підвищення якості збуту (обслуговування)	++
Заміни знятої з виробництва застарілої продукції	++
Розширення асортименту продукції	++
Збереження традиційних ринків збуту	+++
Розширення ринків збуту	++
Створення нових ринків збуту в Україні	+
Створення нових ринків збуту за межами України	+

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Умовні позначення:

*** - першочергові, найбільш актуальні для підприємства заходи;

** - заходи середнього рівня пріоритетності;

* - другорядні (необов'язкові) заходи.

Слід зазначити, що стратегічно карта ТДВ «Яготинський маслозавод» та конкретних дій розроблені у розрізі стратегії розвитку підприємства. Вона,

як інструмент менеджменту, допомагає впорядкувати процеси, встановити взаємозв'язки, здійснити контроль та коректування. Принциповим моментом є також той факт, що план розвитку в жодному випадку не може замінити існуючі інструменти контролінгу. Він є лише доповненням до них, що дозволяє уточнити параметри розвитку.

Не менш вагомим аспектом у контексті використання є непридатність її застосування у організації з неадекватною корпоративною культурою. Однією з основних рис стратегії є вимога до прозорості організації. Якщо корпоративна культура підприємства є такою, що принципи прозорості діяльності та єдиної мети не влаштовують персонал, то система не буде працювати належним чином, як не буде спрацьовувати і система заохочення, що базується на основі кількісних показників [29, с.71].

Вимоги ТДВ «Яготинський маслозавод», норми права та соціальні норми моралі, етика обумовлюють характер трудових відносин, поведінки людей в процесі трудової діяльності, тобто трудову дисципліну. Важливість дотримання трудової дисципліни обумовлена сучасним рівнем розвитку техніки і технології, необхідністю узгодження різних інтересів учасників корпоративних відносин, колективним характером привласнення результатів роботи та іншими факторами [33, с.150].

Інтегральною характеристикою високоефективної моделі менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод» є соціально адекватний менеджмент. Його сутність полягає в тому, що кожне підприємство, крім отримання прибутку, має визначити для себе міру соціальної відповідальності перед суспільством. Таке суспільство характеризується соціальною відповідальністю, враховує провідні інтереси суспільного розвитку та риси менталітету соціуму.

Організаційна культура в кожній країні формується на загальнолюдських цінностях, але має національні особливості, зокрема обумовлені менталітетом населення. Важливою складовою менталітету є менталітет економічний. До основних його елементів відносять: економічне

мислення, економічну культуру, економічну психологію [30, с.102]. Визначальними чинниками формування економічного менталітету є тип економічної системи, рівень розвитку продуктивних сил і, передусім, людини (освіта, кваліфікація). Дослідження ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо існуючого стану і можливих шляхів його поліпшення дали можливість сформулювати систему заходів удосконалення організації внутрішньофірмових відносин, який сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності підприємства (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Система заходів удосконалення організації внутрішньофірмових відносин

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Сукупність заходів для удосконалення організації внутрішньофірмових відносин та пріоритетність їх застосування на ТДВ «Яготинський маслозавод» у середньостроковому періоді розвитку узагальнено у табл. 3.2 [39, с.134].

Таблиця 3.2 – Заходи удосконалення організації внутрішньофірмових відносин для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Назва заходу	Пріоритетність заходів
Загальні заходи	
Підвищення вимог до внутрішнього контролю	+++
Заходи для підвищення рівня матеріальної та ділової культури	+++
Жорстке дотримання трудової дисципліни	+++
Залучення працівників до процесу підготовки, прийняття рішень та контролю за їх виконанням.	++
Заходи економічного характеру	
Удосконалення форм і систем оплати праці вищого керівництва	++
Надання керівникам та іншим найманим працівникам акціонерного товариства часток в акціонерному капіталі	+
Вихідні виплати вищим менеджерам у разі поглинання, злиття та інших реорганізацій фірми	+
Передача акцій товариства в довірче управління директорам	+
Адміністративні заходи	
Впровадження внутрішнього аудиту на безперервній основі	+++
Особисте втручання акціонерів у процес управління	+
Здійснення контролю поточної діяльності вищих керівників	++
Впровадження жорсткої системи відповідальності керівництва	+++
Забезпечення захисту інтересів меншості	+

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Умовні позначення:

*** - першочергові, найбільш актуальні для підприємства заходи;

** - заходи середнього рівня пріоритетності;

* - другорядні (необов'язкові) заходи.

Застосування комплексу запропонованих загальних та специфічних заходів сприятиме загальному майновому та організаційному зміцненню ТДВ «Яготинський маслозавод», стабілізації внутрішнього середовища; вдосконаленню діяльності вищих органів управління підприємством; успішному попередженню (подоланню) кризи; загальному підвищенню ефективності управління, і, зокрема, операційної ефективності; формуванню основи для поступального розвитку у майбутньому.

3.2. Вдосконалення асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» як напрям підвищення ефективності операційної діяльності

Вдосконалення асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується провести за допомогою методу економіко-математичного моделювання.

Для підприємств одним із головних завдань на даному етапі виступає нарощення рентабельності виробництва продукції, як основного джерела отримання операційного прибутку. Дослідження взаємозв'язку асортименту продукції та її рентабельності пропонуємо розглянути на базі використання економіко-математичного методу моделювання [31, с.240].

Запорукою вдосконалення операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» виступає постійне підвищення ефективності виробництва – це передбачає оптимізацію структури виробництва продукції за умови зниження витрат на її виробництво. Саме тому пропонується розрахувати оптимальну структуру асортименту, тобто здійснити пошук оптимального раціонального рішення планово-економічних задач з-поміж багатьох можливих варіантів структури асортименту.

За допомогою наукового досвіду існує можливість запровадження в практику досконалих методи та методики, що відповідають зовнішнім умовам господарювання; враховувати специфіку діяльності об'єктів планування та різні засоби і шляхи досягнення генеральної підприємницької мети – зростання прибутку, нарощення ефективності операційної діяльності підприємства. На сьогодні використання економіко-математичного моделювання дає змогу віднайти найкращі рішення для підприємств за допомогою функції «Пошук рішення» [23, с.158]. Це надає змогу забезпечення пошуку оптимального варіанту плану серед всього різноманіття, з можливістю його коригування під час виконання та своєчасного усунення небажаних наслідків можливих відхилень. План, який отримує в результаті використання економіко-математичного методу, найбільш точно відповідає розв'язанню поставленої

задачі відповідно до визначених критеріїв та обмежень, і буде оптимальним для ТДВ «Яготинський маслозавод».

Отже, оптимальний варіант плану – це варіант, який розраховують за допомогою економіко-математичних методів на екстремум (мінімум або максимум функції) відповідно до певного критерію оптимальності (максимізація операційного прибутку при мінімумі операційних витрат) за виконання заданих умов задачі та дотримання обмежень. Для того, щоб отримати оптимальний план необхідно правильно поставити задачу, адже розрахований варіант плану може стати оптимальним відповідно математичних критеріїв, однак неефективним для самого підприємства, оскільки не забезпечується у повній мірі висока результативність використання наявних ресурсів та прибутковість підприємства.

Економіко-математичний метод оптимізації асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» використовуємо з метою пошуку оптимальної структури виробництва молочної продукції із зростанням рентабельності виробництва продукції, при чому загальні обсяги виробництва залишаються незмінними. Економіко-математична метод дає змогу врахувати багато умов, взаємозв'язки між понесеними витратами ресурсів та прибутком від операційної діяльності, збалансувати обсяги виробництва та використання ресурсів так, щоб забезпечувалося раціональне використання ресурсів виробництва ТДВ «Яготинський маслозавод». Водночас підприємство може використовувати різноманітні критерії оптимальності: максимум обсягів молочної продукції в грошовому вимірі; мінімум змінних витрат; максимум операційного прибутку. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонуємо критерієм оптимальності обрати максимум рентабельності виробництва продукції.

Необхідною інформацією для побудови моделі оптимізації асортименту ТДВ «Яготинський маслозавод» виступають: види молочної продукції, обсяг виробництва, ціни на молочну продукцію, постійні та змінні витрати для виробництва, рентабельність кожного із видів продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Вихідні дані ТДВ «Яготинський маслозавод» для побудови моделі оптимізації асортименту продукції

Вид продукції	Ціна, грн./кг	Кількість, кг	Чистий дохід, тис. грн.	Собівартість, тис. грн.	Постійні витрати	Змінні витрати	Рентабельність
Масло	230	2574,91	592229	501550	67510	434040	0,18
Сирно-творожна продукція	200	1896,08	379215	338130	4385	333745	0,12
Молоко	35	21487,71	752070	689285	99893	589392	0,09
Вершки	220	596,48	131225	114165	14787	99378	0,15
Сметана	200	1993,69	398737	362850	45378	317472	0,10
Кисломолочна продукція	45	9981,24	449156	406274	53240	353034	0,11
Дитяче харчування	185	1803,94	333728	307019	39179	267840	0,09
Інша молочна продукція	90	747,79	67301	65231	8930	56301	0,03
Всього		41081,83	3103661	2784504	333302	2451202	0,11

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Із даних табл. 3.3 формуємо структуру виробництва продукції, проводимо розрахунок точки беззбитковості, як у кількісному, так і у вартісному виразі. За допомогою точки беззбитковості у натуральному виразі визначаємо мінімум продукції, яку необхідно виробляти для окупності витрат. Розрахунок беззбитковості наведемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Фактична структура асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» та точки беззбитковості виробництва при базовій потужності

Вид продукції	Структура асортименту, %	Точка беззбитковості, нат. од.	Точка беззбитковості, тис. грн
Масло	19,08	1098,89	252744,37
Сирно-творожна продукція	12,22	182,85	36570,44
Молоко	24,23	13194,61	461811,24
Вершки	4,23	276,95	60929,57
Сметана	12,85	1113,26	222652,90
Кисломолочна продукція	14,47	5528,41	248778,28
Дитяче харчування	10,75	1072,67	198444,77
Інша молочна продукція	2,17	607,07	54636,18
Всього	100	3664,12	1536567,7

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В табл. 3.3 та табл. 3.4 сформовано основні показники, які необхідно використати при побудові оптимізаційної економіко-математичної моделі асортименту продукції заводу. При цьому змінними величинами виступають:

- рентабельність виробництва кожного виду продукції;
- обсяг виробництва у кількісному виразі;
- операційні витрати на виробництво продукції заводу.

В подальшому необхідно встановити обмеження по моделі та змодельовати цільову функцію поставленої задачі.

Цільова функція – це рентабельність виробництва продукції, встановлюється максимум по функції. Обмеження, що встановлюються при розв'язанні оптимізаційної задачі:

- загальний обсяг виробництва продукції залишається на рівні 2021 року – 41081,83 кг;
- обсяг виробництва продукції по асортименту має бути вищим 0;
- обсяг виробництва продукції встановлюється не менше беззбиткового обсягу виробництва відповідного виду продукції;
- рентабельність молочної продукції встановлюється на рівні 0,03-0,18 (мінімальне та максимальне значення рентабельності у 2021 році), такі межі визначено з метою збалансування обсягів виробництва, а загальний обсяг виробництва залишити майже не змінним.

Оптимізація асортименту проводиться за допомогою Excel функції «Пошук рішення». Під час виконання задачі виконуються всі умови. За розрахунками отримаємо оптимізовану структуру асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Планова оптимальна структура асортименту молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид продукції	Оптимальна кількість	Чистий дохід	Собівартість	Постійні витрати	Змінні витрати	Рентабельність
1	2	3	4	5	6	7
Масло	2562,05	589270,37	499381,6	67510	431871,6	0,18

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7
Сирно-творожна продукція	1118,53	223706,46	201267,8	4385	196882,8	0,11
Молоко	16050,38	561763,29	540143	99893	440250	0,04
Вершки	745,59	164030,87	139009,2	14787	124222,2	0,18
Сметана	2251,06	450211,51	403833,7	45378	358455,7	0,11
Кисломолочна продукція	14294,35	643245,97	558827,6	53240	505587,6	0,15
Дитяче харчування	2184,38	404110,6	363505,9	39179	324326,9	0,11
Інша молочна продукція	1877,48	168973,56	150285,7	8930	141355,7	0,12
Всього	41083,83	3205312,63	2856255	333302	2522953	0,1222

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Із табл. 3.5 видно, що загальна кількість виготовленої продукції залишається майже незмінною, а чистий дохід та рентабельність виробництва продукції зростає. Порівнюємо базову структуру асортименту продукції та планову оптимальну структуру, яку отримали з допомогою економіко-математичної методу оптимізації. Порівняльні дані наведемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняння діючої та оптимальної структури продукції ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид продукції	2021 рік			Планові оптимальні значення			Відхилення	
	Кількість	Структура, %	Рентабельність	Кількість	Структура, %	Рентабельність	Структура, %	Рентабельність
Масло	2574,91	19,08	18,08	2562,05	18,38	18,00	-0,70	-0,08
Сирно-творожна продукція	1896,08	12,22	12,15	1118,53	6,98	11,15	-5,24	-1,00
Молоко	21487,71	24,23	9,11	16050,38	17,53	4,00	-6,71	-5,11
Вершки	596,48	4,23	14,94	745,59	5,12	18,00	0,89	3,06
Сметана	1993,69	12,85	9,89	2251,06	14,05	11,48	1,20	1,59
Кисломолочна продукція	9981,24	14,47	10,55	14294,35	20,07	15,11	5,60	4,55
Дитяче харчування	1803,94	10,75	8,70	2184,38	12,61	11,17	1,85	2,47
Інша молочна продукція	747,79	2,17	3,17	1877,48	5,27	12,43	3,10	9,26
Всього	41081,83	100,00	11,46	41083,83	100,00	12,22	0,00	0,76

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Із порівняння структури фактичного асортименту продукції та оптимального можна зробити висновок: для досягти рівня рентабельності 12,22% в цілому по підприємству обсяг виробництва залишається майже

незмінним. Таке зростання обсягів виробництва продукції відбувається в основному за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції, що користується найбільшим попитом: кисломолочна продукція та дитяче харчування.

Так продукція основного виробництва – масло, залишилася майже не змінною, що є позитивним, оскільки, масло виробництво масла займає досить вагому частку виробництва та є найбільш популярним продуктом маслозаводу. Так для оптимізації структури продукції пропонується зменшити виробництво масла на 0,7%.

Найбільше змін зазнала структура виробництва кисломолочної продукції, до складу якої входять найбільш популярні молочні продукти, такі як йогурти, закваски. Виробництво цієї продукції за економіко-математичним методом пропонується збільшити на 5,6%, що призведе до зростання рентабельності даного виду на 4,55%. Досягти зростання саме даної категорії продукції можливо за рахунок більш активної маркетингової політики просування, а також запровадження у виробництво нових видів продукції, як наприклад закваска з печі, йогурти з додаванням наповнювачів та різних смаків.

Також, за оптимізаційною моделлю пропонується зростання дитячого харчування ТДВ «Яготинський маслозавод» на 1,85%, що призведе до зростання рентабельності на 2,47%. Передбачається, що дитяче харчування заводу буде нарощувати обсяги продаж за рахунок конкурентоспроможної та стабільної ціни, порівняно із дитячим харчуванням імпортного виробництва, яке є чутливим до змін курсу валют та ситуації в Україні в цілому.

Тому використання економіко-математичного методу оптимізації структури асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» надасть змогу збільшити рентабельність виробництва продукції при сталих обсягах виробництва.

Зростання операційної ефективності виробництва продукції за рахунок оптимізації структури виробництва

Таблиця 3.7 – Планування зростання операційного прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод» за рахунок оптимізації асортименту продукції

Вид продукції	2021 рік				Оптимальний план				Відхилення	
	Чистий дохід	Собівартість	Операц. прибуток	Рентабельність	Чистий дохід	Собівартість	Операц. прибуток	Рентабельність	Чистий дохід	Рентабельність
Масло	592229	501550	90679	18,08	589270	499382	89889	18	-2959	-0,08
Сирно-творожна продукція	379215	338130	41085	12,15	223706	201268	22439	11,15	-155509	-1
Молоко	752070	689285	62785	9,11	561763	540143	21620	4	-190307	-5,11
Вершки	131225	114165	17060	14,94	164031	139009	25022	18	32806	3,06
Сметана	398737	362850	35887	9,89	450212	403834	46378	11,48	51475	1,59
Кисломолочна продукція	449156	406274	42882	10,55	643246	558828	84418	15,11	194090	4,55
Дитяче харчування	333728	307019	26709	8,7	404111	363506	40605	11,17	70383	2,47
Інша молочна продукція	67301	65231	2070	3,17	168974	150286	18688	12,43	101673	9,26
Всього	3103661	2784504	319157	11,46	3205313	2856255	349058	12,22	101652	0,76

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Із табл. 3.7 видно, що за рахунок оптимізації структури виробництва продукції чистий дохід підприємства зростає на 101652 тис. грн., а рентабельність виробництва продукції – на 0,76% із 11,46% у 2021 році до 12,22% за оптимізаційним планом. Також виходячи з даних зазначених у табл. 3.7 різниця між операційним прибутком за оптимальним планом та 2021 роком становитиме 29901 тис. грн., отже цей показник також покращиться.

Як показало дослідження, в результаті провадження заходів зазначених у розділі 3.1 та 3.2 підприємство збільшить чистий дохід на 3,28% (або 101652 тис. грн.). Отже, застосування економіко-математичних методів моделювання економічних процесів в практику діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечить удосконалення структури виробництва молочної продукції та надасть змогу більш ефективно використовувати обмежені ресурси підприємства, що призведе до зростання ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства та вихід у плановому періоді на чисті прибутки.

3.3. Обґрунтування напрямів зниження витрат шляхом оптимізації збутових та адміністративних витрат на підприємстві

Обґрунтування напрямів зниження операційних витрат розпочнемо із формування лінійного рівняння адміністративних витрат та витрат на збут, що дасть змогу визначити важливість впливу факторів на обсяги операційних доходів та розробити відповідні заходи зниження витрат, або ж, навпаки, доцільності їх зростання.

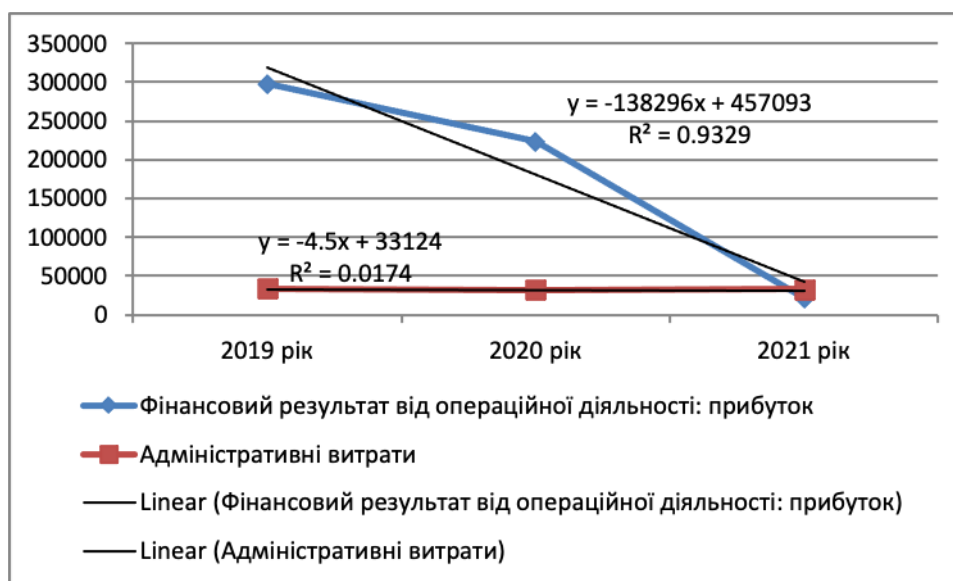


Рисунок 3.3 – Оцінка ефективності адміністративних витрат ТДВ «Яготинський маслозавод» та прогноз їх збільшення

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Аналіз трендів ефективності адміністративних витрат за витратним методом вказує на низьку залежність адміністративних витрат $R^2 = 0,0174$. Що наглядно продемонстровано на рис. 3.3, адміністративні витрати знаходяться майже на одному рівні, а фінансові результати від операційної діяльності знижуються. Тобто, спостерігається низька залежність, тому пропонуємо адміністративні витрати залишити на рівні 2021 року.

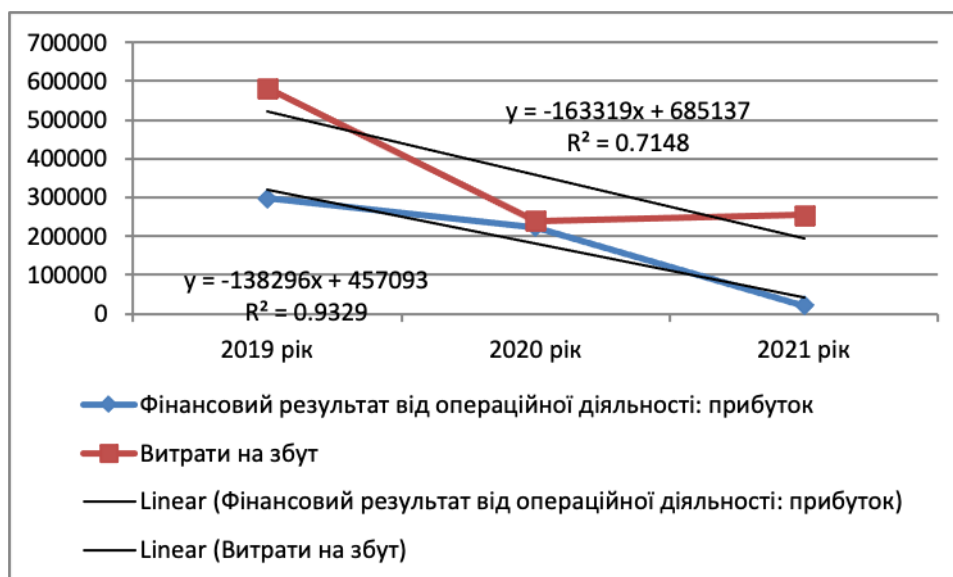


Рисунок 3.4 – Оцінка ефективності витрат на збут та прогноз їх збільшення

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Із рис. 3.4 видно, що фінансовий прибуток від операційної діяльності має високу залежність від витрат на збут мають $R^2 = 0,7148$. Тобто, зниження витрат на збут призводить до зниження операційного прибутку. Пропонується знайти оптимальне співвідношення між витратами на збут та операційним прибутком, що забезпечить зростання операційної ефективності підприємства.

Пропонується побудувати рівняння залежності операційного прибутку від адміністративних витрат і витрат на збут та визначити коефіцієнти еластичності.

Таблиця 3.8 – Залежність операційного прибутку від адміністративних витрат та витрат на збут ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр., тис. грн

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	297379	223338	20788
Адміністративні витрати	33139	33076	33130
Витрати на збут	581379	239378	254742

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Визначаємо тісноту зв'язків між операційним прибутком та досліджуваними факторами в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Взаємозалежність факторів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.

Показник	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	Адміністративні витрати	Витрати на збут
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1		
Адміністративні витрати	-0,12926	1	
Витрати на збут	0,678223	0,641024	1

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Із табл. 3.9, залежність фінансових результатів від операційної діяльності від адміністративних витрат практично відсутня (0,12926 значно менше 0,3), а від витрат на збут залежність сильна, а взаємозв'язок тісний (коефіцієнт 0,678223 – в межах 0,51-0,7).

На основі проведених розрахунків побудовано рівняння:

$$y = 133071846,5 - 4023,39 * x_1 + 0,9576 * x_2$$

Отже, якщо адміністративні витрати зростуть на одиницю, то операційний прибуток зменшиться на 4023,39, при збільшенні витрат на збут на одиницю, фінансові результати зростуть на 0,9576. Із рівняння регресії можна зробити висновок, що зростання адміністративних витрат буде призводити до значного скорочення операційного прибутку, а зростання витрат на збут буде збільшувати операційний прибуток. Для визначення питомої ваги змінних факторів до функції визначаємо коефіцієнт еластичності за формулою [23, с.179]:

$$\varepsilon_i = a_i \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}}$$

- коефіцієнт еластичності адміністративних витрат:

$$\varepsilon_i = -4023,39 * \frac{33115}{180501,67} = -738,13$$

- коефіцієнт еластичності витрат на збут:

$$\varepsilon_i = 0,9576 * \frac{358500}{180501,67} = 1,9.$$

Отже, розрахунок коефіцієнтів еластичності вказує, що зростання адміністративних витрат на 1% призведе до скорочення операційного прибутку на 738,13; зростання витрат на збут на 1% буде призводити до зростання операційного прибутку на 1,9%. Тобто, доцільним є запровадження заходів щодо активної збутової політики, що буде забезпечувати випередження темпів зростання операційного прибутку над темпами зростання витрат на збут на 1,9%. Фінансування збутових заходів можливо за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства.

В межах стратегії стимулювання збуту цікавим є управління відносинами з клієнтами (CRM – Custom Relation Management). CRM – це бізнес-стратегія з вибору і управління відносинами із споживачами з метою оптимізації вартості підприємства в довгостроковій перспективі. Ця стратегія розробляється для зростання обсягів продажу та підвищення прибутковості шляхом підвищення рівня задоволення клієнтів. Стратегія передбачає персональний підхід до кожного клієнта, визначення і задоволення його потреб. Реалізація CRM-стратегії передбачає ідентифікацію клієнтів, їх диференціацію, взаємодію з ними та їх персоналізацію. Іншими словами, в результаті застосування такої стратегії відбувається підхід до кожного клієнта як до унікальної особи.

В прив'язці до бізнес-процесів, які відбуваються у відділах маркетингу, продаж і обслуговування, впровадження CRM-систем дозволяє добитися таких переваг:

- нарощування обсягу продаж (середній показник – 10% приросту продаж в рік на одного торгового представника протягом перших трьох років після впровадження системи);

- збільшення відсотку виграних угод (середній показник – 5% в рік протягом перших трьох років після впровадження системи);
- зростання маржі (середній показник – 1-3% на угоду протягом перших трьох років після впровадження системи);
- підвищення задоволеності клієнтів (середній показник – 3% в рік протягом перших трьох років після впровадження системи);
- зниження затрат на продажі та маркетинг (середній показник – 10% в рік на одного торгового представника протягом перших трьох років після впровадження системи);
- підвищення продуктивності працівників відділу продаж і відповідно зниження плинності кадрів і затрат на їх навчання;
- якісної та оперативної інформації на основі постійного збору й аналізу для прийняття більш ефективних управлінських рішень;
- перетворення служби підтримки із затратного в прибутковий відділ за рахунок можливості ініціювання нових продаж.

Сьогодні у світі, згідно визначення, даному компанією Andersen, CRM-діяльність здійснюється на трьох рівнях: операційному CRM, інтеграції каналів продажу, „надзахоплюючому” CRM.

Операційний CRM є першою фазою. Її метою є підвищення продуктивності управління споживачами. Для цього застосовуються мерчандайзинг, технології зворотного зв'язку, центри по роботі з клієнтами тощо.

На наступному етапі відбувається інтеграція каналів продажу, яка допомагає отримувати виробникам точну інформацію про своїх споживачів через канали розподілу. Тобто, канали активно співпрацюють із виробником.

Пропонується застосувати CRM, як засіб підвищення ефективності збутової діяльності за рішенням MICROS FIDELIO V8. Прогнозуємо наступні показники:

- користувачами CRM-системи будуть 5 співробітників;
- ставка дисконтування приймається рівною 36%.

Сплановано витрати на проект:

- ціна ліцензії CRM-системи у складає 400 грн з особи на місяць
- купівля додаткового технічного і програмного забезпечення: додатковий сервер баз даних (ціна серверу 40000 грн., ціна програмного забезпечення 25000 грн).
- консалтинг: для інтеграції систему необхідно залучення додаткових спеціалістів. Послуги первинного консалтингу становитимуть 80000 грн., із додатковим щорічним обслуговуванням вартістю 10000 грн.
- витрати на систематизацію внутрішніх бізнес-процесів. Створення робочої групи із числа спеціалістів підприємства, які будуть витрачати 20% свого часу. Отже, внутрішні трудові витрати на проектування CRM складуть 19200 грн.
- амортизаційні відрахування. Відповідно до класифікації основних засобів, що включаються в амортизаційні групи, сервери відносяться до 2-гої амортизаційної групи. Майно з цієї групи має термін корисного використання від 2 до 3 років.

Ефективність впровадження CRM-системи відображені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Загальні витрати на впровадження CRM-системи, грн.

Назва	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Всього
Ліцензійні відрахування	12000	24000	24000	24000	84000
Обладнання	40000	-	-	-	40000
Програмне забезпечення	25000	-	-	-	25000
Консалтинг	80000	-	-	-	80000
Розробка бізнес-процесів	19200	-	-	-	19200
Впровадження	10000	-	-	-	10000
Навчання	20000	-	-	-	20000
Обслуговування	-	10000	10000	10000	30000
Амортизаційні відрахування	6666,67	13333,33	13333,33	6666,67	40000
Всього	212 867	47 333	47 333	40 667	348200

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, витрати на запровадження CRM-системи складають 348,2 тис. грн. термін реалізації проекту – початок 1.07.2023 року. Отже, в 2023 році амортизація складатиме за 6 місяців, 2024-2025 рр. – амортизаційні відрахування річні, а в 2026 році – амортизація за 6 місяців. Нормативний

термін користування обладнанням складає 36 місяців. На 2023 рік планується зростання витрат на збут на 348,2 тис. грн. Оцінимо ефективність запровадження системи CRM та оптимізації структури виробництва продукції.

Проведемо розрахунок ефективності проекту запровадження CRM-системи.

Розрахунки проводимо за 3 варіантами:

- найбільш ймовірний – зростання прибутку від операційної діяльності відповідно до зростання витрат на збут у співвідношенні 1:1,9 за коефіцієнтом еластичності регресійного аналізу;

- оптимістичний варіант передбачає зростання доходів на 5% (16539,5 грн.) порівняно із найбільш ймовірним варіантом за рахунок сприятливої ринкової ситуації;

- песимістичний варіант передбачає зниження доходів на 5% (16539,5 грн.) порівняно із базовим варіантом розвитку подій за рахунок впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища.

В табл. 3.11 на підставі складених прогнозів по прибутку визначимо грошові потоки даного проекту за різних сценаріїв, продисконтуємо їх та визначимо дисконтовані грошові потоки.

Таблиця 3.11 – Прогнозування грошових потоків проекту запровадження CRM-системи на 2023-2026 роки за різних сценаріїв, грн.

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Найбільш ймовірний сценарій				
1. Чистий прибуток	330790	661580	694659	694659
2. Амортизація	6666,67	13333,33	13333,33	6666,67
3. Грошовий потік	337456,67	674913,33	707992,33	701325,67
4. Коефіцієнт дисконтування	0,7353	0,5407	0,3975	0,2923
5. Дисконтований потік	248129,90	364896,91	281456,85	205004,83
Оптимістичний сценарій				
1. Чистий прибуток	347329,5	694659	729391,95	729391,95
2. Амортизація	6666,67	13333,33	13333,33	6666,67
3. Грошовий потік	353996,17	707992,33	742725,28	736058,62
4. Коефіцієнт дисконтування	0,7353	0,7353	0,5407	0,3975
5. Дисконтований потік	260291,30	520586,76	401591,56	292583,30
Песимістичний сценарій				
1. Чистий прибуток	314250,5	628501	659926,05	659926,05
2. Амортизація	6666,67	13333,33	13333,33	6666,67

Продовження таблиці 3.5

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Песимістичний сценарій				
3. Грошовий потік	320917,17	641834,33	673259,38	666592,72
4. Коефіцієнт дисконтування	0,7353	0,7353	0,5407	0,3975
5. Дисконтований потік	235968,50	471940,79	364031,35	264970,60

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Грошовий потік формується на основі чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Коефіцієнт дисконтування 36%. В табл. 3.12 наводимо показники економічної ефективності проекту запровадження CRM-системи за різних сценаріїв.

Таблиця 3.12 – Основні показники економічної ефективності проекту ТДВ «Яготинський маслозавод» запровадження CRM-системи

Показники	Найбільш імовірний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Інвестиції, грн	348200	348200	348200
Чиста поточна вартість проекту (NPV), грн.	751288,50	805294,93	697282,08
Індекс прибутковості (PI)	3,16	3,31	3,00
Термін окупності проекту, років	1,27	1,21	1,33

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Найбільш імовірний сценарій:

$$NPV = \left(\frac{337456,67}{(1+0,36)^1} + \frac{674913,33}{(1+0,36)^2} + \frac{707992,33}{(1+0,36)^3} + \frac{701325,67}{(1+0,36)^3} \right) - 348200 = \text{грн.}$$

$$= 1099488,5 - 348200 = 751288,5$$

Оптимістичний сценарій:

$$NPV = \left(\frac{353996,17}{(1+0,36)^1} + \frac{707992,33}{(1+0,36)^2} + \frac{742725,28}{(1+0,36)^3} + \frac{736058,62}{(1+0,36)^3} \right) - 348200 = \text{грн.}$$

$$= 1153494,93 - 348200 = 805294,93$$

Песимістичний сценарій:

$$NPV = \left(\frac{320917,17}{(1+0,36)^1} + \frac{641834,33}{(1+0,36)^2} + \frac{673259,38}{(1+0,36)^3} + \frac{666592,72}{(1+0,36)^3} \right) - 348200 = \text{грн.}$$

$$= 1045482,08 - 348200 = 697282,08$$

Індекс прибутковості запропонованого проекту:

Найбільш імовірний сценарій:

$$PII = \frac{1099488,5}{348200} = 3,16$$

Оптимістичний сценарій:

$$PII = \frac{1153494,93}{348200} = 3,31$$

Песимістичний сценарій:

$$PII = \frac{1045482,08}{348200} = 3$$

Період повернення інвестицій:

Найбільш імовірний сценарій:

$$T_z = \frac{348200}{(1099488,5/4)} = 1,27 \text{ року}$$

Оптимістичний сценарій:

$$T_z = \frac{348200}{(1153494,93/4)} = 1,21 \text{ року}$$

Песимістичний сценарій:

$$T_z = \frac{348200}{(1045482,08/4)} = 1,33 \text{ року}$$

Ефективність CRM визначається підвищенням результативності управління збутовою діяльністю. Правильне застосування CRM дає можливість отримати такий економічний ефект за рахунок дії великої кількості різних чинників:

- скорочення циклу продажу на 10-15%;
- підвищення проценту виграних у конкурентів угод на 5-10%;
- скорочення часу на виконання рутинних операцій на 25-30%;
- підвищення точності прогнозування продаж до 80%;
- зниження витрат на продажі, маркетинг і наступну підтримку клієнтів на 10-15%;
- підвищення ефективності маркетингових компаній на 5-7%;
- підвищення середньої прибутковості продажу – на 15-20%;

- збільшення проценту перехресних продаж, в тому числі через відділ підтримки клієнтів на 5-10%;
- підвищення лояльності клієнтів;
- віддача інвестицій середнього проекту CRM від 200 до 400% протягом 2-3 років.

Фінансовий результат від впровадження заходу представлений в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Фінансовий результат від впровадження заходу ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн

Показник	2021 рік	Прогнозний період	Абсолютне відхилення, тис. грн	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	3106661	3261994	155333	5,00
Собівартість реалізованої продукції	2784504	2917046	132542	4,76
Валовий прибуток	319157	344948	25791	8,08
Інші операційні доходи	23650	23650	0	0,00
Адміністративні витрати	33130	33183	53	0,16
Витрати на збут	254742	254955	213	0,08
Інші операційні витрати	34147	34147	0	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	20788	46313	25525	122,79

Джерело: складено автором

Із даних табл. 3.13 видно, що запровадження CRM дасть змогу підвищити рівень чистого доходу підприємства на 5% за рахунок скорочення циклу продаж та підвищення виграних угод у конкурентів, активної рекламної кампанії в соціальних мережах, що підвищить конкурентоспроможність та імідж підприємства в цілому. Зростання адміністративних заплановано на рівні 2021 року, оскільки економічна модель (рис. 3.3) вказує на негативний вплив адміністративних витрат на рівень операційного прибутку підприємства. Зростання витрат на збут (запровадження системи CRM) складатимуть 213 тис. грн. Інші операційні доходи та витрати приймаються на рівні 2021 року. Запровадження пропонованого заходу є ефективним та доцільним, на що вказує

зростання фінансового результату від операційної діяльності ні 25525 тис. грн.

3.4. Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів

На основі розроблених заходів щодо вдосконалення операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» прогнозується загальне зростання фінансового результату від операційної діяльності на 76214 тис. грн:

– за рахунок оптимізації структури виробництва чистий дохід зросте на 101652 тис. грн., а фінансовий результат від операційної діяльності зросте на 29901 тис. грн.

– За рахунок оптимізації адміністративних та збутових витрат на онові запровадження CRM системи фінансовий результат від операційної діяльності зросте 25525 тис. грн.

У табл. 3.14 наведено зведені дані щодо фінансових результатів ТДВ «Яготинський маслозавод» внаслідок запровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.14 – Планові фінансові результати ТДВ «Яготинський маслозавод» за рахунок впровадження запропонованих заходів

Показник	2021 рік	Зміни за рахунок запровадження заходів		За прогнозований період	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
		Оптимізація структури виробництва	Запровадження системи CRM			
Чистий дохід	3106661	101652	155333	3363646	256985	8,27
Собівартість реалізованої продукції	2784504	71751	132542	2988797	204293	7,34
Валовий прибуток	319157	29901	25791	374849	55692	17,45
Інші операційні доходи	23650	0	0	23650	0	0,00
Адміністративні витрати	33130	0	53	33183	53	0,16
Витрати на збут	254742	0	213	254955	213	0,08
Інші операційні витрати	34147	0	0	34147	0	0,00

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4	5	6	7
Фінансовий результат від операційної діяльності	20788	29901	25525	76214	55426	266,62
Інші фінансові доходи	1512	0	0	1512	0	0,00
Інші доходи	58650	0	0	58650	0	0,00
Фінансові витрати	87142	0	0	87142	0	0,00
Інші витрати	57127	0	0	57127	0	0,00
Фінансовий результат до оподаткування	-63319	0	0	-7893	55426	-87,53
Чистий фінансовий результат	-63319	29901	25525	-7893	55426	87,53

Джерело: складено автором

Із табл. 3.14 видно, що в цілому можна досягти зростання чистого доходу на 8,27%, фінансового результату від операційної діяльності на 76214 тис. грн. та зростання чистого фінансового результату на 55426 тис. грн., або ж на 87,53%.

Проведемо оцінку показників рентабельності за рахунок запровадження запропонованих заходів в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 – Планові показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» внаслідок запроваджених заходів

Показники	2021 рік	Прогнозний період	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,040	-0,005	0,035
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,120	0,336	0,456
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,020	-0,002	0,018
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,007	0,023	0,016

Джерело: складено автором

За проведеним аналізом можна зробити висновок, що :

– коефіцієнт рентабельності активів ТДВ «Яготинський маслозавод» зростатиме на 0,035;

– коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» зростає більш швидкими темпами на 0,456, що вказує на підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства;

– коефіцієнт рентабельності діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» зростає на 0,018 та складає -0,002, тобто для повної окупності та ефективності понесених витрат на підприємстві не вистачає лише 0,2%. Хоча дослідженні коефіцієнти і мають від’ємні значення, але спостерігається суттєве зростання та значне скорочення чистого фінансового збитку підприємства, який за плановими значеннями становитиме -7893 тис. грн. (у 2021 році -63319 тис. грн.);

– коефіцієнт рентабельності продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» вказує на прибутковість та ефективність виробництва продукції для підприємства. Даний коефіцієнт зростає на 0,016, та становить 0,023, тобто ефективність виробництва продукції після запровадження запропонованих заходів оцінюється у 23%, до запровадження – 7%. Це свідчить, про доцільність запровадження запропонованих заходів та їх позитивний вплив на ефективність виробництва продукції та зростання ефективності операційної діяльності в перспективі.

Внаслідок впровадження запропонованих заходів відбувається значне покращення операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та суттєве зростання фінансових результатів від операційної діяльності. Запропоновані заходи підвищення ефективності операційної діяльності вказують на ефективність та доцільність запровадження:

- за рахунок оптимізації структури виробництва продукції при незмінній потужності операційний прибуток збільшиться на 29901 тис. грн., а рентабельність виробництва продукції зросте на 0,76%;

- проєкт запровадження CRM-системи вказує на швидку окупність та високу прибутковість за всіма варіантами розвитку подій.

Висновки до розділу 3

Зростання ефективності операційної діяльності підприємства запропоновано на основі заходів стратегічного та поточного характеру,

вдосконалення асортименту та запропонованої оптимальної структури виробництва за наявних ресурсів та зменшення витрат, зокрема адміністративних та збутових витрат, які впливають на результати операційної діяльності.

Для підприємств одним із головних завдань на даному етапі виступає нарощення рентабельності виробництва продукції, як основного джерела отримання операційного прибутку. Дослідження взаємозв'язку асортименту продукції та її рентабельності пропонуємо розглянути на базі використання економіко-математичної моделі. Використання економіко-математичної моделі оптимізації структури асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» надасть змогу збільшити рентабельність виробництва продукції при сталих обсягах виробництва.

Запропоновані заходи зростання ефективності операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» можуть призвести до наступних наслідків:

- оптимізація структури виробництва продукції на основі економіко-математичної моделі при незмінній виробничій потужності призведе до зростання операційного прибутку на 29901 тис. грн., а рентабельності виробництва продукції – на 0,76%;

- проєкт запровадження CRM-системи є окупним: чиста приведена вартість має додатне значення, індекс дохідності значно вище 1, а термін окупності значно менше нормативного терміну реалізації проєкту за розробленими сценаріями розвитку подій.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Визначено, що під ефективністю операційної діяльності виступає відображення результатів використання виробничих, трудових, матеріальних та інших ресурсів підприємства. В забезпечені ефективності операційної діяльності зацікавлені певні групи:

- власники у зростанні ринкової вартості підприємства,
- керівництво в максимізації прибутків від операційної діяльності,
- персонал в зростанні рівня оплати праці,
- покупці в оптимальному співвідношенні між ціною продукції та витратами виробництва,
- держава у зростанні податків та платежів до бюджету.

Ефективність операційної діяльності підприємства забезпечується організаційно-економічним механізмом, який має оперативно реагувати на зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Організаційно-економічний механізм ефективної операційної діяльності підприємства – це система, що складається із послідовних дій та інструментів за рахунок яких відбувається моделювання різноманітних варіантів прийняття рішень, засобів їх аналізу для максимізації результатів з мінімальними витратами.

Об'єктом дослідження ефективності управління операційною діяльністю відбувалося на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Яготинський маслозавод» - одного із лідерів ринку молочної продукції України. Найбільшу частку доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» становить реалізація молока 24,23% у 2021 році. Доходи від реалізації масла мають незначні коливання із 18,23% у 2019 році до 19,08% у 2021 році, що свідчить про стабільні обсяги продаж за даним сегментом. Негативним в 2021 році є отримання чистих збитків (-63319 тис. грн)., діяльність у 2019-2020 роках була прибутковою (184741 та 129547 тис. грн. відповідно).

За проведеним аналізом фінансового стану з'ясували, що:

- за аналізом ліквідності балансу – існує нестача найбільшліквідних та повільнореалізовуваних активів;

- за аналізом показників ліквідності – коефіцієнти платоспроможності вказують на покриття необоротних активів довгостроковим; аналізовані показники у 2021 році скорочуються порівняно із 2019 роком, що призводить до погіршення перспективної платоспроможності підприємства.

Аналіз операційної діяльності показав, що фінансовий результат від операційної діяльності у 2020 році скорочується на 74041 тис. грн., або на 24,9% та на 202550 тис. грн., або на 90,69% у 2021 році. За рахунок зменшення доходів, зростання інших операційних витрат та собівартості продукції результати від операційної діяльності у 2021 році скорочуються майже вдвічі. Відбувається зниження ефективності витрат, показник рентабельності виробничих витрат зменшується із 36,19% у 2019 р. до 11,46% у 2021 р. Рентабельність операційних витрат скорочується із 9,28% (2019 р.) до 0,67% (2021 р.). дані зміни рентабельності операційних витрат зумовлені зростанням собівартості виробництва молочної продукції.

За результатами кореляційно-регресійного аналізу: зростання операційного доходу на одиницю призведе до зростання порогу рентабельності на 1,6; зростання змінних витрат на одиницю – на 2,87; зростання постійних витрат на одиницю – зменшиться на 2,53; зростання фінансових результатів від операційної діяльності на одиницю призведе до зростання порогу рентабельності на 0,6.

Розроблено стратегічну карту ТДВ «Яготинський маслозавод» та конкретні дії у розрізі стратегії розвитку підприємства. Вона, як інструмент менеджменту, допомагає впорядкувати процеси, встановити взаємозв'язки, здійснити контроль та коректування. Принциповим моментом є також той факт, що план розвитку в жодному випадку не може замінити існуючі інструменти контролінгу. Він є лише доповненням до них, що дозволяє уточнити параметри

розвитку.

Вдосконалення асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» проводиться на основі методу економіко-математичного моделювання. Із порівняння структури фактичного асортименту продукції та оптимального можна зробити висновок: для досягнення рівня рентабельності 12,22% в цілому по підприємству обсяг виробництва залишається майже незмінним. Таке зростання обсягів виробництва продукції відбувається в основному за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції, що користується найбільшим попитом: кисломолочна продукція та дитяче харчування. За оптимізаційною моделлю пропонується зростання дитячого харчування ТДВ «Яготинський маслозавод» на 1,85%, що призведе до зростання рентабельності на 2,47%. Передбачається, що дитяче харчування заводу буде нарощувати обсяги продаж за рахунок конкурентоспроможної та стабільної ціни, порівняно із дитячим харчуванням імпортного виробництва, яке є чутливим до змін курсу валют та ситуації в Україні в цілому.

Наступним заходом пропонується побудувати рівняння залежності операційного прибутку від адміністративних та збутових витрат і визначити коефіцієнти еластичності. Із розрахованого рівняння регресії видно, що зростання адміністративних витрат буде призводити до значного скорочення операційного прибутку, а зростання витрат на збут буде збільшувати операційний прибуток. Проведений розрахунок коефіцієнтів еластичності вказує, що зростання адміністративних витрат на 1% призведе до скорочення операційного прибутку на 738,13; зростання витрат на збут на 1% буде призводити до зростання операційного прибутку на 1,9%. Тобто, доцільним є запровадження заходів щодо активної збутової політики, що буде забезпечувати випередження темпів зростання операційного прибутку над темпами зростання витрат на збут на 1,9%. Фінансування збутових заходів можливо за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства.

Пропонується застосувати CRM, як засіб підвищення ефективності збутової діяльності за рішенням MICROS FIDELIO V8. Прогнозуємо наступні

показники: користувачами CRM-системи будуть 5 співробітників; ставка дисконтування приймається рівною 36%; загальні інвестиції у проект становлять 348200 грн.

На основі запропонованих заходів стратегічного та поточного характеру, вдосконалення асортименту та запропонованої оптимальної структури виробництва за наявних ресурсів та зменшення витрат, спостерігається зростання ефективності операційної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод». Таким чином, вищезазначені заходи вказують на ефективність та доцільність запровадження:

- за рахунок оптимізації структури виробництва продукції при незмінній виробничій потужності операційний прибуток збільшиться на 29901 тис. грн., а рентабельність виробництва продукції зросте на 0,76%;

- проєкт запровадження CRM-системи вказує на швидку окупність та високу прибутковість за всіма варіантами розвитку подій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкин Я. Ф. Облік доходів та фінансових результатів операційної діяльності. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 282-289.
2. Власова Н. О., П'ятак Т. В. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на фінансові результати підприємств промисловості. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 235-243.
3. Гавриленко О. В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності підприємств. Актуал. проблеми інновац. економіки. 2019. № 2. С. 43-48.
4. Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 219 с.
5. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колект. Монографія. В. М. Антоненко та ін. Полтава : Астроя, 2020. 240 с.
6. Економіка підприємства : підручник. Л. Л. Лазебник та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Лазебник. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2021. 425 с.
7. Економіка підприємства : навч. посіб. уклад.: Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2018. 302 с.
8. Економіка підприємства : навч. посіб. Л. Л. Лазебник та ін. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2018. 499 с.
9. Економіка підприємства : навч. посіб. Н. М. Колпаченко та ін. Харків : Діса плюс, 2019. 277 с.
10. Економіка підприємства : навч. посіб. Н. Б. Юрченко та ін. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 375 с.
11. Економіка підприємства : навч. посіб. С. М. Рогач та ін. Київ : Компринт, 2018. 391 с.
12. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колект. Монографія. К. С. Жадько та ін. Полтава : Астроя, 2021. 188 с.

13. Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. пр. Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 2-3 квіт. 2020 р.) : у 7 т. Дніпро : Біла К. О., 2020. 107 с.
14. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. І. М. Метошоп та ін.; за заг. ред. І. М. Метошоп. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 490 с.
15. Економічне планування операційної діяльності підприємства : монографія / І. Б. Скворцов та ін. Львів : Магнолія 2006, 2018. 549 с.
16. Крикавський Є. В., Люльчак З. С. Економіка і фінанси підприємств : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 693 с.
17. Коюда П. М., Степанова О. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2017 . 2018. 192 с.
18. Кундєєва Г. О. Застосування матричного методу в управлінні: мікроекономічний рівень. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2021. № 2. С. 34-45.
19. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2020. 315 с.
20. Лепський В. В. Дослідження операційної діяльності підприємства : монографія. Одеса : Лерадрук, 2016. 295 с.
21. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
22. Малихіна О. М. Трансформація операційної діяльності підприємстві: економічна оцінка та побудова систем менеджменту : монографія. Київ : КНУБА, 2019. 475 с.
23. Малярець Л. М., Норік Л. О., Жуков А. В. Економіко-математичні моделі в діагностиці ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 230 с.
24. Механізми забезпечення ефективної діяльності підприємств: контрольно-аналітичний аспект : колект. монографія. Луцьк : Луц. НТУ, 2019. 113 с.

25. Михайлов С. І., Степасюк Л. М., Городенко С. В. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-е вид. Київ : Компринт, 2018. 417 с.
26. Мошек Г. Є. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, А. С. Соломко ; за заг. ред. Мошека Г. Є. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
27. Никифорчин М. Д. Управління операційною ефективністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. М. Д. Никифорчин. Київ, 2019. -21 с.
28. Пилипенко К. А., Коваль С. В., Кучеренко М. А. Облік та аналіз витрат операційної діяльності підприємств. *Екон. вісн. ун-ту Григорія Сковороди в Переяславі*. 2021. Вип. 51. С. 32-39.
29. Рибачук-Ярова Т. В., Тюха І. В., Дунда С. П. Управління ефективністю операційної діяльності підприємств-виробників ігристих вин в умовах зростання імпорту. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2021. № 2. С. 65-73.
30. Рибачук-Ярова Т. В., Тюха І. В., Дунда С. П. Ефективна операційна діяльність - іманентна характеристика конкурентоспроможності та стратегічного розвитку суб'єктів ЗЕД. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2021. № 4. С. 98-106.
31. Семенова К. Д. Аналіз тенденцій і прогнозування фінансових показників діяльності підприємств України. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 238-242.
32. Скворцов І. Б., Псуй М. С., Швед Л. Р., Анісімова М. В. Економічне планування операційної діяльності підприємства : монографія. Львів : Магнолія 2006, 2018. 549 с.
33. Скопенко Н. С., Євсєєва-Северина І. В. Вплив пандемії COVID-19 на функціонування та розвиток українських підприємств. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2021. № 3. С. 43-52.
34. Соломіна Г. В. Економіка підприємства : практикум. Дніпро : Біла К. О., 2020. 141 с.

35. Старенька О. М. Об'єкти та суб'єкти оперативного контролю на промислових підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 176-182.
36. Трегубов О. С. Економіка підприємства : навч. посіб. О. С. Трегубов та ін. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 228 с.
37. Трусова Н. В., Терещенко М. А. Фінансовий аналіз підприємства: методика та практика : навч. посіб. 2-ге вид. Мелітополь : Мелітоп. міськ. друк., 2019. 272 с.
38. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Остапчук Т. П. та ін. Житомир : Рута, 2020. 267 с.
39. Хома І. Б., Кіцкайло І. І. Формування механізму нейтралізації ризику від операційної діяльності виробничих підприємств. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 131-136.
40. Шандова Н. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Латкіна С. А. Економіка підприємства : навч. посіб. Херсон : Вишемирський В. С., 2021. 335 с.

ДОДАТКИ

Зведені дані балансу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 рр.,

тис. грн

Актив	Код рядка	2019	2020	2021
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			2901
первісна вартість	1001			11532
накопичена амортизація	1002			8631
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	299742	449730	417251
первісна вартість	1011	555394	745525	773761
знос	1012	255652	295795	356510
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	77225	52495	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115		936
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	23633	19734	11491
Усього за розділом I	1095	400715	521959	432579
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	106923	166210	165657
Виробничі запаси	1101	68487	80177	75361
Незавершене виробництво	1102	4990	5528	6854
Готова продукція	1103	30989	75317	80394
Товари	1104	2457	5188	3048
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	414886	443374	425104
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8394	7737	8229

з бюджетом	1135	13105	912	1967
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140		19	24
із внутрішніх розрахунків	1145	386072	389781	495782
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7416	7765	9330
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	19270	10217	31692
Готівка	1166	19	2	2
Рахунки в банках	1167	19251	10215	31690
Витрати майбутніх періодів	1170	197	249	377
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	130	1182	3879
Усього за розділом II	1195	956393	1027446	1142041
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	1357108	1549405	1574620
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415		1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524553	587459	524076
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	528350	592784	529401
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			41870
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219143	201451	205704
Довгострокові забезпечення	1520			

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	219143	201451	247574
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	129238	216608	378396
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	6225	8185	22096
за товари, роботи, послуги	1615	172321	201194	228624
за розрахунками з бюджетом	1620	14344	4840	2338
за у тому числі з податку на прибуток	1621	2807	499	
за розрахунками зі страхування	1625	1486	1794	1715
за розрахунками з оплати праці	1630	5293	6461	6151
за одержаними авансами	1635		25	142
за розрахунками з учасниками	1640	2988	1790	1774
із внутрішніх розрахунків	1645	208694	290562	131761
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	14599	17938	18337
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	54427	5773	6311
Усього за розділом III	1695	609615	755170	797645
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	1357108	1549405	1574620

Зведені дані Звіту про фінансові результати ТДВ «Яготинський
маслозавод» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3166323	3106661
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховання	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2566752	2657868	2784504
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	928989	508455	319157
Валовий: збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	5869	3332	23650
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130			
Адміністративні витрати	2130	33139	33076	33130
Витрати на збут	2150	581379	239378	254742
Інші операційні витрати	2180	22961	15995	34147
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297379	223338	20788

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	3503	2539	1512
Інші доходи	2240	19	24903	58650
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	79520	72302	87142
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	3	24739	57127
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	153739	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			63319
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36637	24192	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	184741	129547	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355			63319

Матеріальні затрати	2500	2068674	3111347	2237345
Витрати на оплату праці	2505	147942	163734	168573
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	35183	38327
Амортизація	2515	56513	62277	78243
Інші операційні витрати	2520	545613	641210	197946
Разом	2550	2848388	4013751	2721434

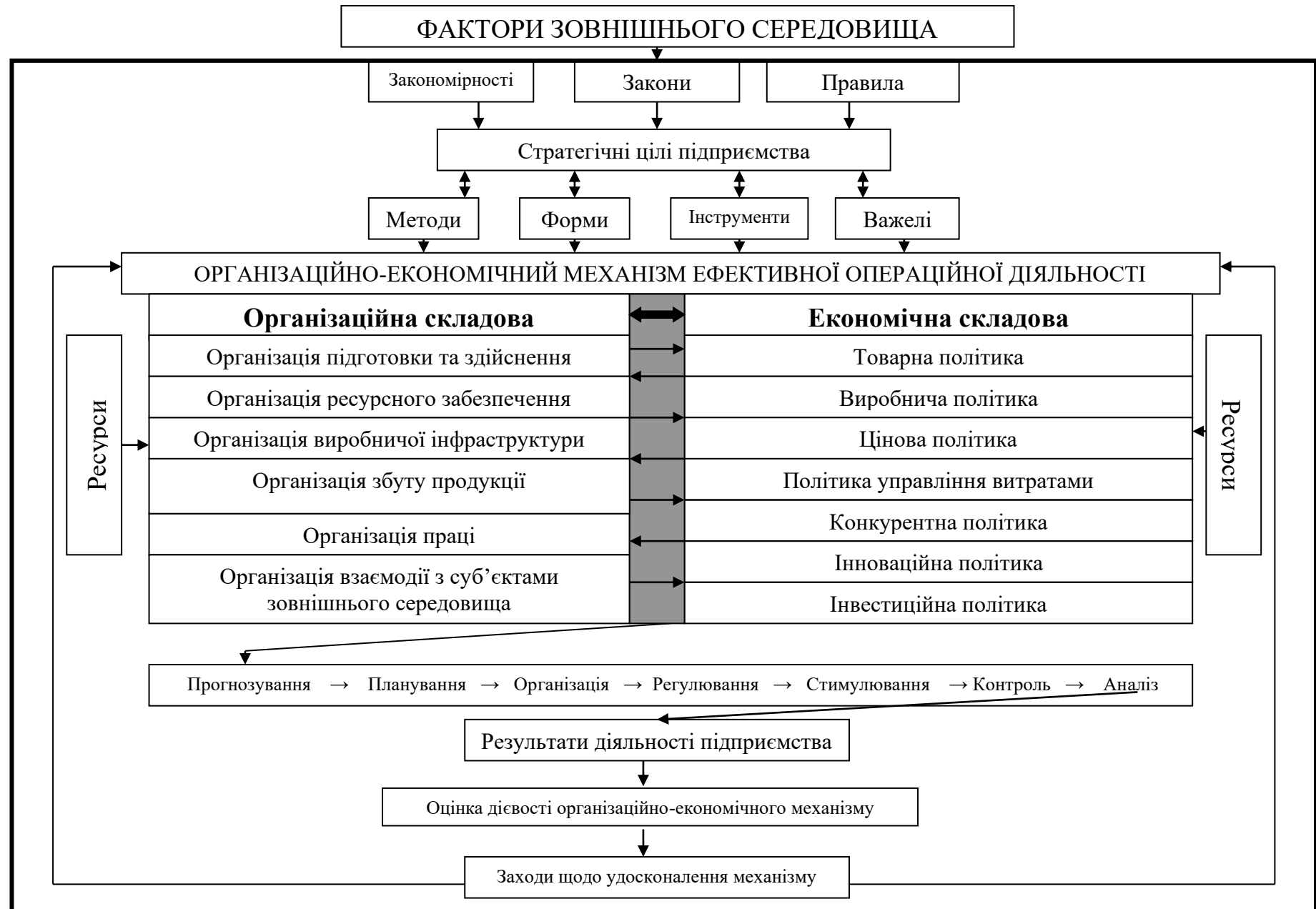


Рисунок – Схема організаційно-економічного механізму ефективної операційної діяльності підприємства