

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»

УДК 658.8

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Круш П.В.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Дипломна робота**

**на здобуття ступеня бакалавра**

з напрямку підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

на тему: «Організація ефективної операційної діяльності ПрАТ «Київська  
кондитерська фабрика «Рошен»»

Виконала: студентка ІV курсу, групи УЕ-52

Коваленко Дарина Іванівна \_\_\_\_\_

Керівник д.е.н., проф. Мартиненко В. П. \_\_\_\_\_

Консультант з економіко-математичного

підрозділу к.е.н, доц. Кузьмінська Н. Л. \_\_\_\_\_

Рецензент к.е.н., доц. Черненко Н.О. \_\_\_\_\_

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

**Студент** \_\_\_\_\_

Київ – 2019 року

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

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)  
Напрямок підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Круш П.В.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу студенту

**Коваленко Дарині Іванівні**

1. Тема роботи «Організація ефективної операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», керівник роботи: Мартиненко Василь Петрович, д.е.н., професор кафедри економіки і підприємництва затверджені наказом по університету від 28.02.2019 року № 778С.

2. Термін подання студентом роботи: 29.05.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична робота, статут підприємства, внутрішня звітність, фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати»), статистична звітність за 2015-2017 роки, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст роботи:

Розділ 1. Теоретичні основи організації ефективної операційної діяльності підприємства

1.1. Сутність операційної діяльності підприємства

1.2. Методи організації операційної діяльності суб'єкта господарювання

1.3. Методичне забезпечення оцінки ефективної операційної діяльності підприємства

Розділ 2. Аналіз організації операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

2.3. Оцінка організації операційної діяльності підприємства

2.4. Аналіз впливу факторів на організацію ефективної операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Розділ 3. Напрями покращення організації операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

3.1. Диверсифікація діяльності підприємства як напрям покращення організації діяльності

3.2. Застосування прогресивних методів менеджменту для покращення організації ефективної операційної діяльності

3.3. Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

3.4. Економічна ефективність 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, п. 2.4	к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Кривда О.В.		

7. Дата видачі завдання: 15.12.2018 р.

### Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Затвердження теми науковим керівником	25.12.2018 р.	
2	I розділ написання д/р	28.01.2019 р.	
3	II розділ написання д/р	11.03.2019 р.	
4	III розділ написання д/р	18.04.2019 р.	
5	Попередній захист дипломної роботи	24.04.2019 р.	
6	Строк подання дипломної роботи на кафедру	29.05.2019	
7	Захист дипломної роботи	17.06 – 30.06.2019	

Студентка \_\_\_\_\_

Коваленко Д.І.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Мартиненко В.П.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота Коваленко Дарини Іванівни на тему «Організація ефективної операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»», напрям підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2019, Київ.

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

Робота виконана в обсязі 93 сторінки, містить 2 рисунки, 31 таблицю та 2 додатки.

Мета роботи полягає в формуванні теоретичних аспектів та розробці рекомендацій щодо напрямків удосконалення організації ефективної операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в роботі використані такі методи: логічний метод, методи аналізу і синтезу; групування та систематизації. Також використовувались емпіричні методи, економіко-статистичні методи, при аналізі господарської діяльності застосовувались статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз.

Об'єкт дослідження – процес організації операційної діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи щодо вдосконалення операційної діяльності на підприємства.

Ключові слова: операційна діяльність, виробництво, підприємство, дохід, прибуток, ефективність.

## **ABSTRACT**

Graduate work by Darina Ivanovna Kovalenko on the topic «Organization of effective operational activity of PJSC «Kyiv confectionery factory «Roshen», direction of preparation 6.030504 «Enterprise economics», KPI named after I. Sikorsky, 2019, Kyiv.

Thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, list of used sources and applications.

The work is made in the volume of 93 pages, contains 2 drawings, 31 tables and 2 appendices.

The purpose of the work is to form theoretical aspects and develop recommendations on the directions of improving the organization of effective operational activities of PJSC «Kyiv confectionery factory Roshen».

For analytical research and development of proposals for PJSC «Kyiv confectionery factory «Roshen», the following methods were used: logical method, methods of analysis and synthesis; grouping and systematization. Also, empirical methods, economic-statistical methods were used, while statistical analysis of numerical data was used in the analysis of economic activity: vertical (structure of indicators) and horizontal (dynamics of indicators) analysis.

The object of research is the process of organizing the operating activities of the enterprise.

The subject of the research is theoretical, methodological and practical approaches to improving the operational activities of enterprises.

Key words: operational activity, production, enterprise, income, profit, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1. Сутність операційної діяльності підприємства .....	11
1.2. Методи організації операційної діяльності суб'єкта господарювання.....	19
1.3. Методичне забезпечення оцінки ефективної операційної діяльності підприємства.....	24
Висновки до розділу I .....	33
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» .....	35
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.....	35
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» .....	47
2.3. Оцінка організації операційної діяльності підприємства.....	55
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів на організацію ефективної операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	61
Висновки до розділу II.....	64
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН» .....	66
3.1. Диверсифікація діяльності підприємства як напрям покращення організації діяльності.....	66

3.2. Застосування прогресивних методів менеджменту для покращення організації ефективної операційної діяльності .....	70
3.3. Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» .....	78
3.4. Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів ....	88
Висновки до розділу III .....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	100

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання в ринкових відносинах вимагає від підприємства здійснення заходів щодо вдосконалення управління виробничими процесами і, як наслідок, збільшення фінансового результату від основної діяльності.

В передовому, інтегрованому в світове виробництво підприємстві в обов'язковому порядку мають формуватися нові та активно використовуватись діючі виробничі ресурси, для того щоб забезпечувати потреби в конкурентоспроможній продукції вже існуючих споживачів та заохочувати потенційних клієнтів.

В даних умовах надзвичайно актуальним питанням є постійне оновлення та розширення асортименту продукції підприємства, а за можливості вихід за межі основного виду діяльності компанії. Все це призводить до створення або підтримки вже існуючого позитивного іміджу суб'єкта господарювання, завоювання нових сегментів споживачів та забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку.

Тому в сучасних умовах вдосконалення організації операційної діяльності є надзвичайно важливим та актуальним питанням підприємницької діяльності.

**Метою дипломної роботи** є формування теоретичних аспектів та розробка рекомендацій щодо напрямків покращення організації операційної діяльності. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити теоретичні основи операційної діяльності підприємства, а саме: сутність операційної діяльності підприємства та методи її організації;
- провести оцінювання методичного забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства;
- охарактеризувати виробничо-господарську діяльність досліджуваного підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки;

- оцінити фінансовий стан та організацію операційної діяльності суб'єкта господарювання;
- розглянути та визначити оптимальні напрямки підвищення ефективності операційної діяльності підприємства;
- визначити економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Об'єкт дослідження дипломної роботи** є процес організації ефективної операційної діяльності підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні підходи щодо вдосконалення операційної діяльності на підприємстві.

**База дослідження** – ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Методи дослідження.** У процесі виконання дипломної роботи були використані методи аналізу і синтезу; групування та систематизації. Також використовувались емпіричні методи (для збирання первинної інформації про операційну діяльність підприємства); економіко-статистичні методи (обробка результатів дослідження операційної діяльності); при аналізі господарської діяльності застосовувались статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні заходів щодо удосконалення організації операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення оприлюднено на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Науково технічний розвиток: економіка, технології, управління» (м. Київ, НТУУ «КПІ» ім. І. Сікорського, 2019 р.). За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» опубліковано 1 наукову працю.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність операційної діяльності підприємства

При функціонуванні будь-якого суб'єкта господарювання ключова роль відводиться операційній діяльності.

Згідно з положенням бухгалтерського обліку операційна діяльність – «це основна діяльність підприємства, а також ті види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю» [31].

Г.І. Капінос у своїй книзі «Операційний менеджмент» визначає операційну діяльність як «діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги)» [16].

За Любенко Н.М. «Основним напрямком господарської діяльності підприємства є операційна діяльність, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції, виконанням робіт, наданням послуг відповідно до його статутних документів. Іншими словами, операційна діяльність – це основна діяльність підприємства (крім підприємств – інституційних інвесторів і підприємств фінансової сфери), а також інша діяльність, яка не належить до фінансової чи інвестиційної діяльності» [24].

На нашу думку, поняття операційної діяльності найширше розкриває Любенко Н.М. у своїй праці «Фінанси підприємств».

Основна діяльність пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечує основну частку його доходу. Інша операційна діяльність включає реалізацію іноземної валюти, оборотних активів (крім фінансових інвестицій), операційну оренду активів, операції з операційними курсовими різницями, створення резервів сумнівних боргів, одержання або сплату санкцій тощо [1].

Операційна діяльність – це функції бізнесу, безпосередньо пов'язані з наданням товарів та / або послуг ринку. Це основні види діяльності компанії, такі як виробництво, розповсюдження і продаж товару або послуги. Операційна діяльність, як правило, забезпечує більшу частину грошових потоків компанії і значною мірою визначає, чи є підприємство прибутковим.

Особливостями операційної діяльності, які визначають специфіку використання капіталу є те, що ця діяльність є основною частиною всієї господарської діяльності суб'єкта господарювання, є головною метою його функціонування. На обслуговуванні цієї діяльності зосереджена основна чисельність персоналу підприємства та значна частка оборотних активів. Операційна діяльність має перевагу по відношенню до інших діяльностей, тому інвестиційна, фінансова та інші види діяльності підприємства мають лише підтримувати операційну діяльність, а не перешкоджати її розвитку, а також не зменшувати ефективність використання капіталу в операційному процесі на користь збільшення цієї ефективності в будь-яких інших видах діяльності. Господарські операції операційної діяльності мають регулярний характер, тобто в порівнянні з іншими видами діяльності частота операцій є найвищою.

Економічний розвиток підприємства по окремих стадіях його життєвого циклу прямо пропорційний інтенсивності розвитку операційної діяльності. Тому, можливості ефективного використання капіталу в операційному процесі визначають цілі і завдання не лише стратегії використання капіталу, але і цілі реалізації загальної економічної стратегії підприємства.

Операційна діяльність підприємства орієнтована в основному на товарний ринок, у той час як формування необхідного до використання капіталу здійснюється переважно на фінансовому ринку. Так, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються специфікою використовуваної сировини і матеріалів, характером готової продукції. Відповідно і умови формування кінцевого ефекту використання капіталу в операційній діяльності підприємства значною мірою пов'язані зі станом кон'юнктури відповідних видів і сегментів товарного ринку. У той же час один з

найважливіших компонентів формування цього ефекту – вартість капіталу, що залучається до використання в операційному процесі – істотним чином залежить від стану кон'юнктури відповідних видів і сегментів фінансового ринку. Використання капіталу в операційній діяльності підприємства повинно бути пов'язане з тенденціями кон'юнктури обох аналізованих ринків, які іноді носять протилежно-направлений характер.

Здійснення операційної діяльності пов'язано з капіталом вже інвестованих в неї коштів. Інвестований в цю діяльність капітал набуває форми операційних активів підприємства. Від складу цих активів, їх збалансованості, потенційної продуктивності, швидкості обігу та інших характеристик значною мірою залежить здатність підприємства генерувати форми ефекту використання капіталу, в першу чергу, операційний прибуток. Тому одним з найважливіших чинників забезпечення високого рівня ефективності використання капіталу, задіяного в операційній діяльності підприємства, є ефективне управління його операційними активами.

У процесі операційної діяльності споживається значний обсяг живої праці, на відміну від інвестиційної та фінансової діяльності, де витрати цієї праці несуттєві. Це створює широкі можливості використання взаємозамінності таких виробничих факторів, як капітал і праця в операційному процесі підприємства. Взаємозамінність цих виробничих факторів визначає варіативність формування показників ефективності використання операційного капіталу підприємства навіть при незмінному обсязі виробництва (реалізації) продукції. Отже, забезпечуючи ефективність використання капіталу в операційній діяльності підприємства, необхідно враховувати взаємозв'язок цієї ефективності з рівнем кінцевої ефективності всієї операційної діяльності підприємства.

Операційній діяльності притаманні, поряд із загальними, і специфічні види ризиків, що об'єднуються поняттям комерційний ризик. Тому рівень операційного прибутку, що генерується використовуваним капіталом при різних альтернативних варіантах його використання, повинен обов'язково співвідноситися з рівнем комерційного ризику [6, с. 159].

У разі неоднозначності операційна діяльність може бути легко ідентифікована за класифікацією у фінансовій звітності. Багато компаній повідомляють про операційні доходи або доходи від операцій як окремий рядок у звіті про прибутки та збитки. Операційний дохід розраховується шляхом віднімання вартості продажів; витрати на дослідження та розробки; витрати на продаж та маркетинг; загальні та адміністративні витрати; амортизаційні витрати. Операційний дохід не включає процентні доходи або витрати. Наприклад, операційна діяльність магазину одягу може включати покупку матеріалів у постачальників і оплату праці для виробництва одягу; оплата транспортування матеріалів на завод і одяг з заводів на склади; організація транспортування зі складів до роздрібних магазинів і клієнтів поштового замовлення; оплата праці працівників на складах і роздрібних магазинах; платники менеджерів для нагляду за операціями; сплата податків; а також оплата орендної плати на складські та роздрібні об'єкти. Інші менш поширені операційні заходи включають штрафні санкції або розрахунки за грошовими коштами з судових позовів, відшкодувань та коштів, зібраних із страхових претензій.

Грошові потоки від операційної діяльності відносяться до основних підрозділів звіту про рух грошових коштів. Вона відокремлена від секцій інвестиційної та фінансової діяльності. Інвестиційна діяльність стосується доходів або витрат на довгострокові активи, такі як обладнання та засоби, тоді як фінансова діяльність – це грошові потоки між компанією та її власниками та кредитором від діяльності, наприклад, випуску облігацій, вибуття облігацій, продажу акцій або викупу акцій .

Щоб отримати чітку картину грошових потоків підприємства від операційної діяльності, бухгалтери додають амортизаційні витрати, збитки, зменшення оборотних активів та збільшення поточних зобов'язань до чистого доходу, а потім вираховують прибутки, збільшення поточних активів та зменшення поточних зобов'язань. Інвестори розглядають грошові потоки компанії від операційної діяльності окремо від інших двох компонентів грошового потоку, щоб побачити, де підприємство дійсно отримує свої гроші. Інвестори хочуть

бачити позитивний грошовий потік через позитивні доходи від операційної діяльності, які повторюються, а не тому, що компанія продає всі свої активи, що призводить до одноразової вигоди. Балансовий звіт компанії та звіт про прибутки та збитки допомагають завершити картину її фінансового стану.

Операційна діяльність – це щоденна діяльність компанії, що займається виробництвом і продажем своєї продукції, генеруючи доходи, а також загальну адміністративну та технічну діяльність. Основні операційні заходи компанії включають виробничу та маркетингову діяльність.

Операційний дохід, відображений у фінансовій звітності компанії, – це операційний прибуток, що залишився після вирахування операційних витрат з операційних доходів. Як правило, у звіті компанії про рух грошових коштів існує розділ операційної діяльності, який показує надходження та відтік грошових коштів, що виникають в результаті ключової операційної діяльності компанії.

Ключовими операційними заходами, завдяки яким підприємство отримує дохід, є виробництво та продаж його продукції або послуг. Діяльність з продажу може включати як продаж власної продукції, так і продукції, яка постачається іншими підприємствами, як у випадку роздрібною торгівлі. Суб'єкти господарювання, які в першу чергу продають послуги, можуть обирати, продавати їм продукцію взагалі чи ні.

Наприклад, салон краси, на додаток до послуг, таких як масаж, може також шукати додатковий дохід від продажу товарів для здоров'я та краси.

Доходи від процентів та дивідендів, хоча і є частиною загального операційного грошового потоку, не вважаються ключовими операційними заходами, оскільки вони не є частиною основної діяльності підприємства.

Витрати, пов'язані з основними операційними заходами, включають виробничі витрати, а також витрати на рекламу та маркетинг продукції або послуг компанії. Витрати на виробництво включають всі прямі виробничі витрати, включені до вартості проданих товарів.

Експлуатаційні витрати, пов'язані з рекламою та маркетингом, включають витрати на рекламу компанії та її продукції або послуг, використовуючи різні

засоби масової інформації, або традиційні, або онлайн-платформи. Крім того, маркетингові витрати включають такі речі, як поява на виставках і участь у публічних заходах, таких як благодійні фонди.

Грошовий потік від операційної діяльності є обліковою статтею, яка вказує суму грошей, яку підприємство бере на себе від поточної регулярної господарської діяльності, наприклад, виробництва та продажу товарів або надання послуг. Грошовий потік від операційної діяльності не включає довгострокові капітальні витрати або інвестиційні витрати, оскільки вони можуть бути одноразовими. Грошовий потік від операційної діяльності зосереджується лише на основній діяльності, а також називається операційним грошовим потоком (ОГП) або чистими грошовими коштами від операційної діяльності.

Грошовий потік є однією з найважливіших складових бізнес-операцій і складає загальну суму грошей, яка вільно генерується підприємством у процесі господарської діяльності. Оскільки це впливає на грошову ліквідність, яка доступна в межах бізнесу, вона набуває значення з кількох причин. До них відносяться дозвіл власникам бізнесу та операторам перевіряти, звідки йдуть гроші, чи допомагати їм вживати заходів для створення та підтримки достатньої кількості грошей, необхідних для оперативної ефективності та інших необхідних потреб, а також допомогти у прийнятті ключових та ефективних рішень щодо фінансування. Детальна інформація про рух грошових коштів підприємства доступна в його звіті про рух грошових коштів, що є частиною стандартної фінансової звітності.

Звіт про рух грошових коштів компанії поділяється на три секції – грошовий потік від операційної діяльності, грошовий потік від інвестування та грошовий потік від фінансової діяльності. У сукупності всі три розділи дають уявлення про те, звідки надходить готівка суб'єкта господарювання, як вона витрачається, і чиста зміна готівки в результаті діяльності компанії протягом певного кварталу або року. Грошовий потік від інвестування показує наявність грошових коштів, що використовуються для придбання основних та довгострокових активів (устаткування та обладнання), а також будь-які

надходження від продажу цих активів. Грошовий потік від фінансування показує джерело фінансування та капіталу компанії, його обслуговування та виплати за кредитами. Наприклад, надходження від випуску акцій та облігацій, а також виплати дивідендів та відсотків будуть включені до фінансової діяльності.

Грошовий потік від операційної діяльності становить дохідну діяльність підприємства. Вказуючи на здатність генерувати грошові кошти основної діяльності компанії, цей розділ розповідає, скільки коштів генерується компанією з її основних бізнес-операцій і повідомляється про квартальні та річні звіти компанії. Вона, як правило, включає чистий дохід від звіту про прибутки та збитки, коригування чистого прибутку та зміни оборотного капіталу, який використовується для покриття всіх короткострокових витрат компанії, включаючи запаси, виплати за короткостроковими борговими зобов'язаннями та операційні витрати.

Різні стандарти звітності супроводжуються компаніями, а також різними підзвітними суб'єктами, що може призвести до різних методів розрахунків. Залежно від наявних цифр, значення грошових потоків від операційної діяльності можна обчислити одним з наступних методів, і обидва методи дають однаковий результат:

1) Грошовий потік від операційної діяльності = кошти від операцій + зміни в оборотному капіталі

де, кошти від операцій = (чистий прибуток + амортизація, знос + відкладені податки та податковий кредит + інші фонди);

2) Грошовий потік від операційної діяльності = чистий дохід + амортизація + коригування чистого доходу + зміни у дебіторській заборгованості + зміни в зобов'язаннях + зміни в запасах + зміни в інших операційних операціях.

Всі вищезгадані показники доступні як стандартні позиції у звітах про рух грошових коштів підприємств.

Чистий прибуток відображається у звіті про прибутки та збитки. Оскільки вона підготовлена за принципом нарахування, безготівкові витрати, такі як амортизація, додаються до чистого доходу. Крім того, будь-які зміни в

оборотному капіталі, такі як збільшення та/або зменшення оборотних активів та поточних зобов'язань, також додаються до чистого доходу для обліку загального грошового потоку.

Запаси, податкові активи (відстрочені та кредити), дебіторська заборгованість, нараховані доходи та відстрочені доходи є загальними статтями активів, для яких зміна вартості відобразатиметься у грошових потоках від операційної діяльності. Кредиторська заборгованість, податкові зобов'язання та нараховані витрати є звичайними прикладами зобов'язань, для яких зміна вартості відображається у грошовому потоці від операцій. З одного звітного періоду до наступного, будь-яка позитивна зміна активів відображається як відтік грошових коштів для розрахунків, а позитивна зміна зобов'язань відображається як надходження грошових коштів.

По суті, розрахунок грошового потоку від операційної діяльності пристосовується до дебіторської заборгованості, зобов'язань, податків та амортизації, а також більш точно визначає суму грошових коштів, які компанія створила (або використала).

Слід зазначити, що оборотний капітал є важливою складовою грошового потоку від операцій, і компанії можуть маніпулювати грошовими потоками від операційної діяльності шляхом затримки платежів постачальникам, прискорення збору рахунків від клієнтів і затримки придбання запасів. Всі ці заходи дозволяють компанії зберігати готівку. Підприємства самостійно визначають, які позиції вони вважають прийнятними для капітальних витрат і які позиції не відповідають вимогам капітальних витрат, тому інвестор повинен розуміти це при порівнянні грошових потоків різних компаній.

Наявність грошових коштів дозволяє бізнесменам розширювати, будувати та запускати нові продукти, викуповувати акції для закріплення їхньої сильної фінансової позиції, виплачувати дивіденди для винагороди та зміцнення довіри акціонерів, або зменшувати борг та заощаджувати на відсотках. Аналітики та інвестори стежать за грошовим потоком від операцій, щоб отримати важливе розуміння основних факторів, що генерують грошові кошти компанії. Інвестори

намагаються шукати компанії, ціни на акції яких нижчі, а грошовий потік від операцій демонструє тенденцію до зростання протягом останніх кварталів. Невідповідність свідчить про те, що компанія має зростаючі обсяги грошових потоків, які, якщо їх краще використовувати, можуть призвести до підвищення цін на акції в найближчому майбутньому.

Інвестори також досліджують грошові потоки компанії від операційної діяльності, щоб визначити, звідки компанія дійсно отримує свої гроші. На відміну від інвестиційної та фінансової діяльності, яка може бути одноразовою або нерегулярною, операційна діяльність є ключовою для підприємства та повторюваною. Сам грошовий потік від операційної діяльності дає набагато кращу оцінку того, як бізнес працює для своєї основної діяльності. В ідеалі інвестори хотіли б бачити позитивний (і зростаючий) грошовий потік, який вказує на позитивний дохід, що виникає внаслідок повторюваної операційної діяльності. Він є додатковим показником потенціалу прибутковості компанії, крім традиційних, таких як чистий прибуток або прибуток до оподаткування.

## **1.2. Методи організації операційної діяльності суб'єкта господарювання**

Здійснення ефективної операційної діяльності в сучасному динамічному ринковому середовищі неможливе без індивідуального підходу до вибору відповідного методу організації виробництва на промисловому підприємстві. Так як операційна діяльність для кожного суб'єкта господарювання є пріоритетною по відношенню до інших видів діяльності підприємства, характеризується регулярністю господарських операцій і орієнтована в основному на товарний ринок, тому питання вибору ефективного методу організації даної діяльності є надзвичайно актуальним для всіх, хто здійснює виробництво продукції.

Варто зазначити, що метод організації операційної діяльності підприємства – це спосіб здійснення виробничого процесу, що являє собою сукупність засобів і прийомів його реалізації і характеризується рядом принципів, головними з яких є

взаємозв'язок послідовності виконання операцій технологічного процесу з порядком розміщення обладнання і ступінь безперервності виробничого процесу [11].

Вибір найефективнішого методу організації виробничого процесу залежить від багатьох факторів, наприклад, від обсягу виробництва, розмірів та маси продукції, точності обробки кожного виробу та інших (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Чинники, які впливають на вибір методу організації виробництва

<b>Номенклатура продукції, що випускається.</b>	При незмінній номенклатурі протягом тривалого часу доцільне застосування потокового виробництва, а якщо номенклатура змінюється постійно, тоді вибираються партійний чи одинично-технологічний;
<b>Кількість виробів, що підлягає випуску за певний період (рік, квартал, місяць, доба).</b>	Якщо, наприклад, передбачається випуск одного виробу на місяць, то економічно недоцільно організувати потокове виробництво, яке потребує великих капітальних витрат;
<b>Розміри і маса виробу</b>	Чим більший виріб і його маса, тим складніше створювати технологічну систему машин та організувати потокове виробництво;
<b>Періодичність випуску виробів</b>	За умови регулярного випуску вироби виготовляються ритмічно через певний час (наприклад, 30 виробів щомісячно або по одному за день). При нерегулярному випуску вироби виробляються через невизначені або різні відрізки часу, тому доцільно використовувати непотоковий метод;
<b>Трудомісткість продукції, що випускається</b>	У разі значної частки ручної праці під час виготовлення окремих виробів, де неможливе застосування машин і механізмів, використовується одинично-технологічний метод;
<b>Точність обробки та шерехатість поверхні виробу</b>	При високій точності обробки та шерехатості поверхні вдаються до не потокового методу організації виробництва;
<b>Характер технології виробництва</b>	Технології штучного, серійного та масового виробництва безпосередньо вказуються на пріоритеті того або іншого методу.

Джерело: складено автором на основі [9].

Як зазначається в працях вітчизняних науковців, можливі три варіанти організації операційної діяльності промислового підприємства: потоковий, непотоковий та автоматичний [9].

При великих масштабах випуску продукції з певною періодичністю та вузькою номенклатурою виробів використовують потоковий метод організації

виробництва. Цей метод є високоефективним, здійснюється у максимальній відповідності до принципів його раціональної організації і застосовується в масовому та великосерійному виробництвах.

Основними ознаками цього методу є: закріплення на кожному робочому місці однієї або декількох невеликих операцій та їх виконання спеціалістом; устаткування повинно розташовуватись послідовно за перебігом технологічного процесу, для того щоб забезпечити мінімальні витрати часу руху деталей до кожного робочого місця; виробничий процес відбувається безперервно.

Існує ряд передумов застосування потокового виробництва:

1. Конструкторські – висока стабільність і технологічність конструкції виробу, що передбачає однотипність конструкцій, взаємозамінність її елементів, стандартизацію та нормалізацію вузлів і деталей виробів, розподіл виробів на блоки та вузли, можливість паралельного їх складання.

2. Технологічні – максимальна диференціація технологічного процесу на окремі операції, застосування прогресивного устаткування та оснащення, механізація та автоматизація контрольних операцій, регулювання та випробування.

3. Організаційні – достатній за обсягом і тривалістю випуск продукції, що забезпечує повне завантаження робочих місць, чітка їх спеціалізація, можливість раціонального розміщення робочих місць і ефективної організації їх обслуговування, відсутність простоїв, визначення режиму роботи потокової лінії та її регламентованих перерв.

4. Матеріальні – безперебійне матеріально-технічне постачання і ритмічне «живлення» потокової лінії, забезпечення робочих місць необхідним запасом комплектів оснащення [9].

Непотоковий метод ідеально підходить для виробництва продукції широкої номенклатури в одиничних примірниках або в неповторюваних малих партіях. До основних ознак цього методу можна віднести: використання спеціального устаткування; залучення висококваліфікованої робочої сили вузького профілю; широке використання ручної праці; складна система організації матеріально-

технічного забезпечення; високозатратні виробництво і відповідно реалізація продукції.

Усі характеристики одиночного методу організації виробництва свідчать про затратний спосіб виготовлення виробів і надання послуг.

Особливими ознаками й умовами реалізації одиничного методу організації виробництв є такі:

1. На робочих місцях обробляються різні за конструкцією і технологією виготовлення предмети праці, що зумовлено обмеженим (майже одиничним) обсягом їх випуску. Невелика кількість кожного з таких виробів є недостатньою для нормального завантаження устаткування.

2. Усі робочі місця розміщуються за однотипними технологічними групами без певного зв'язку з послідовністю виконання операцій (наприклад, на машинобудівних підприємствах групи: токарних, фрезерних, свердлильних, стругальних, шліфувальних та інших верстатів).

3. Технологічне устаткування в основному універсальне, але для обробки дуже складних за конструкцією і великогабаритних деталей можуть використовуватися верстати з ЧПУ, «обробні центри» тощо.

4. Предмети праці (деталі) переміщуються в процесі обробки за складними маршрутами, унаслідок чого є великі перерви між операціями. Деталі надходять після кожної операції на проміжні склади всередині виробництва і чекають звільнення робочого місця (устаткування) та виконання наступної операції [9].

Автоматичний метод організації виробництва поєднує в собі два попередніх методи: потоковий та непотоковий. Їх поєднання найефективніше у серійному виробництві через високу продуктивність та гнучкість. Такий метод дозволяє швидко і без істотних витрат часу і коштів переналагоджуватися на випуск продукції шляхом зміни програми виробничого процесу, яка записана на машинних носіях.

Основними напрямками автоматизації є: застосування автоматичних потокових ліній – системи автоматизованих машин; створення автоматизованих цехів і заводів-автоматів.

Однією з відмінних рис високорозвиненого виробництва в даний час є його здатність швидко і своєчасно без значних витрат здійснювати перехід на випуск нової продукції замість застарілої. Тим паче, що в машинобудуванні на долю масового і серійного виробництва доводиться лише 20–25% продукції, а 75–80% – це дрібносерійна продукція [9]. Виробництво цієї продукції і різних її модифікацій вимагає частих зупинок, переналагоджень і налаштувань діючого автоматичного устаткування. Це призводить до зниження продуктивності і якості вироблюваної продукції і підвищенню її собівартості, тобто до зниження ефективності виробництва. У зв'язку з цим необхідно, щоб сучасне виробництво було гнучким.

Сучасне промислове виробництво характеризується, як уже відзначалося, прискореним оновленням продукції внаслідок посилення конкуренції, технологічного прогресу та орієнтації на виготовлення продукції для конкретного споживача, що зумовлює зниження серійності випуску продукції. Як правило, виробничий апарат промислових підприємств оновлюється повільніше, ніж вироби, що випускаються. Звідси виникає гостра проблема адаптації виробництва до параметрів продукції, що швидко змінюється.

Виробнича система, що відповідає сучасним вимогам конкуренції, ураховує тенденції і перспективи розвитку промислового виробництва, має бути високоефективною – характеризуватися високою продуктивністю за мінімальних витрат виробництва; високоадаптивною, що передбачає високий рівень гнучкості техніки і технології та забезпечує мінімум трудових і матеріальних витрат під час зміни (відновлення) об'єктів виробництва; стабільною, що характеризується постійним складом і структурою технічних засобів, технологічного процесу й організації виробництва протягом визначеного часу.

Сучасна виробнича система має поєднати гнучкість нижчих (одиночного, дрібносерійного) і високу продуктивність вищих (великосерійного, масового)

типів виробництва. При цьому під гнучкістю виробництва розуміється його спроможність без яких-небудь істотних змін техніки, технології й організації виробництва забезпечувати перехід на нові вироби в найкоротші терміни і з мінімальними витратами трудових і матеріальних ресурсів незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів [9].

Отже, серед виділених методів організації операційної діяльності промислових підприємств, найефективнішим з них можна назвати автоматичний метод, завдяки таким перевагам як: висока продуктивність, експлуатаційна надійність, неперервність руху інструментальних блоків, їх взаємозамінність і швидкоз'ємність, відсутність міжопераційних накопичувачів та повний контроль якості продукції. Використання даного методу дозволить підприємствам промисловості досить успішно функціонувати в конкурентному середовищі країни.

### **1.3. Методичне забезпечення оцінки ефективної операційної діяльності підприємства**

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал продукує суспільно корисну продукцію або робить виробничі і побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з другого, - результати виробництва. Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їх використання.

Ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу (у зарубіжних країнах з розвиненою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін - продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне

використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи - це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси. При цьому слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва [10].

Отже, фактично визначення ефективності виробництва полягає в оцінці його результатів. Такими результатами можуть бути обсяги виготовленої продукції в натуральному чи вартісному (за оптовими цінами або за собівартістю) виразі або прибуток. Але ж сама по собі величина цих результатів не дає змоги робити висновки про ефективність або неефективність роботи підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати. Звідси для отримання об'єктивної оцінки ефективності підприємства необхідно також урахувати оцінку тих витрат, що дали змогу одержати ті чи інші результати. Процес виробництва здійснюється через поєднання факторів, що його визначають: засобів праці (основні фонди), предметів праці (оборотні фонди), робочої сили (трудові ресурси). Крім того, істотним чином на виробництво впливає фінансовий стан підприємства, а також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші переваги, що відображаються як нематеріальні ресурси. Тож за оцінку витрат логічно взяти оцінку всіх перелічених ресурсів. Виходячи з цього можна дати таке визначення ефективності: ефективність підприємства являє собою комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу [6, с.55].

Завдання визначення ефективності виникає в різних ситуаціях, і його раціональне вирішення в конкретних умовах передбачає застосування тих або інших підходів чи методик. Можна виділити такі загальні напрямки, за якими визначається ефективність [32, с. 521].

1. Оцінювання ефективності виробництва з метою забезпечення оптимальної стратегії управління ним. У межах цього напрямку досліджується насамперед ефективність використання ресурсів підприємства.

2. Оцінювання ефективності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування. Таке оцінювання може здійснюватися самим підприємством, потенційним інвестором або ж для забезпечення об'єктивності - незацікавленою організацією. При цьому портфельні інвестори, як правило, задовольняються фінансовими показниками ефективності, а стратегічних здебільшого цікавить комплексна її оцінка.

3. Оцінювання ефективності підприємства на макрорівні з боку держави. Не слід вважати, що цей напрямок стосується виключно радянських часів, хоча об'єктивно в ті часи спостерігався розквіт діяльності в цьому напрямку. Але і в умовах ринку завдання такого плану вирішуються, хоча, звичайно, в інших масштабах.

Розглянемо основні ознаки класифікації ефективності та її види відповідно до цих ознак [14, с.87].

1. За наслідками отриманих результатів. За цією ознакою можна виділити три види ефективності: економічну, соціальну та соціально-економічну. Економічний ефект відображає різноманітні вартісні показники, що характеризують проміжні й кінцеві результати виробництва на підприємстві. Формами прояву економічної ефективності є різноманітні економічні ефекти: зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, що виготовляється, збільшення прибутку, зниження матеріаломісткості, фондомісткості, трудомісткості продукції тощо.

Форми прояву соціальної ефективності пов'язані з отриманням соціальних ефектів: поліпшення умов праці, зростання життєвого рівня народу, поліпшення екологічних параметрів, збільшення тривалості життя людей та ін.

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення кількості нових робочих місць і рівня зайнятості населення, поліпшення умов праці та побуту, стану навколишнього середовища, загальної безпеки життя. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, а й негативними (збільшення безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників).

Форми прояву соціально-економічної ефективності зумовлені намаганням отримати максимальний економічний ефект при заданих параметрах соціального характеру [36, с.193].

2. За характером здійснюваних витрат. За цією ознакою розрізняють ефективність застосовуваних ресурсів та ефективність витрат (спожитих ресурсів). До ефективності застосовуваних ресурсів відносять: ефективність виробничих фондів, ефективність трудових ресурсів, ефективність нематеріальних активів. До ефективності витрат належать: ефективність капітальних вкладень, ефективність поточних витрат, ефективність сукупних витрат. Як видно вже з самих назв окремих видів ефективності, що входять до першої та другої груп, поділ на ці групи зумовлений необхідністю дати відповідь на таке запитання: при визначенні ефективності отриманий ефект слід відносити до всієї сукупності ресурсів, застосовуваних на підприємстві, чи тільки до тієї її частини, що безпосередньо бере участь у створенні цього ефекту. Аналіз аргументів прибічників того чи іншого варіанта відповіді на це запитання свідчить, що єдиної думки тут немає. А в конкретній ситуації у разі необхідності оцінювання ефективності діяльності підприємства слід застосовувати той варіант, котрий є більш адекватним економічному завданню, що вирішується. Тому право на існування мають показники ефективності обох зазначених груп [12, с. 89].

3. За видами господарської діяльності. До цієї групи показників ефективності належать: ефективність виробничої, торговельної, банківської, страхової та інших видів діяльності. Специфіка виду діяльності, безперечно, накладає певний відбиток на методологію визначення ефективності діяльності конкретного підприємства чи його структурних підрозділів, що проявляється в специфіці навіть самих показників ефективності, які застосовуються для цього.

4. За рівнем об'єкта господарювання. До цієї групи відносять: ефективність економіки в цілому, ефективність галузі, об'єднання підприємств, підприємства, структурного підрозділу підприємства, ефективність виробництва окремих видів продукції.

5. За рівнем оцінювання. Відповідно до цієї ознаки ефективність може бути рівня суспільства та рівня суб'єкта підприємництва (господарювання). Необхідність поділу показників ефективності на ці дві групи зумовлена певною антагоністичністю інтересів суспільства та індивіда або їх інституційних аналогів - держави та підприємства. Як наслідок, має місце невідповідність між критеріями оцінювання ефективності тих чи інших явищ або заходів (наприклад, економічних законів, зокрема з питань оподаткування). Держава має свої критерії, а підприємства - свої, і вони часто істотно різняться. Так, оцінюючи економічний ефект діяльності підприємства, держава обчислює його валовий прибуток. Останній містить суму податків та інших обов'язкових платежів, що виплачуються з прибутку. Для підприємства ж ефект - це чистий прибуток, котрий залишається у його розпорядженні після сплати всіх обов'язкових платежів.

6. За умовами оцінювання. За цією ознакою виділяють реальну, розрахункову та умовну ефективність. Реальна ефективність - це фактичний рівень витрат та результатів за даними бухгалтерського обліку та звітності. Розрахункова - базується на проектних або планових показниках, отриманих розрахунковим шляхом. Умовна ефективність використовується для оцінювання роботи структурних підрозділів підприємства [11, с.458].

7. За ступенем збільшення ефекту. Ця ознака дає змогу виокремити первісну та мультиплікаційну ефективність. Необхідність такого поділу видів ефективності викликана тим, що в результаті здійснення тих чи інших заходів може спостерігатися як одноразовий ефект, так і мультиплікаційний. Мова про мультиплікаційний ефект може йти тоді, коли початковий ефект повторюється й примножується на різних рівнях даного підприємства, а також поширюється на інші підприємства та організації.

8. За метою визначення. За цією ознакою розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Абсолютна ефективність характеризує загальну або питому (в розрахунку на одиницю витрат чи ресурсів) її величину, яку отримує підприємство в результаті своєї діяльності за певний проміжок часу. Порівняльна

ефективність визначається шляхом порівняння можливих варіантів господарювання і вибору кращого з них. Її рівень відбиває економічні, екологічні, соціальні та інші переваги певного варіанта реалізації господарських рішень (напряму діяльності) порівняно з іншими варіантами.

9. За типом процесу. Ця ознака дає змогу диференціювати підходи до оцінювання ефективності, ураховуючи специфіку окремих процесів, які відбуваються на підприємстві. З погляду цієї ознаки можна окремо розглядати ефективність виробничих процесів (з точки зору як організаційної, так і технічної), ефективність управління, ефективність інвестиційної, інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності та ін. [23, с. 172].

Ефективність роботи підприємства характеризують показники рентабельності [5]. Показники рентабельності являються відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють доходність підприємства з різних та групуються в співвідношенні інтересами учасників економічного процесу, ринкового обміну.

Показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (та доходу) підприємства. З цієї причини вони є обов'язковими елементами порівняного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства. Тому показники рентабельності є обов'язковими для порівняльного аналізу та оцінки фінансового становища компанії.

Рентабельність – якісний вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступінь використання наявних ресурсів у процесі виробництва і реалізації продукції товарів (робіт, послуг) [5].

У найширшому, найзагальнішому розумінні рентабельність означає прибутковість або дохідність виробництва і реалізації всієї продукції (робіт, послуг) чи окремих її видів; дохідність підприємств, організацій, установ у цілому як суб'єктів господарської діяльності; прибутковість різних галузей економіки.

Рентабельність виявляється у функціях:

– є оціночним показником ефективності використання ресурсів і надає узагальнену оцінку роботи підприємства загалом;

- є показником, що відображає приріст вартості всього капіталу;
- стимулює працівників до ефективної праці;
- є важливим регулятором темпів розширеного відтворення основних засобів і т.д. [5].

Для характеристики рівня рентабельності фінансово-господарської діяльності використовують відносні показники, які відображають рівень віддачі витрат або ступінь використання наявних ресурсів у процесі виробництва і реалізації товарів, робіт і послуг [29].

Показники рентабельності характеризують ефективність виробництва та доповнюють аналіз ділової активності підприємства [18, 19]:

### 1. Коефіцієнт рентабельності активів

$$K_{p.a.} = \frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Середньорічна сума активів}} \quad (1.1)$$

Показник рентабельності активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку.

### 2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу

$$K_{p.v.k.} = \frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} \quad (1.2)$$

Показник, що вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. Цей індикатор є найбільш важливим для власників (акціонерів, учасників), адже дозволяє визначити зростання їх добробуту за аналізований період. Також цей показник використовується при оцінці вартості акцій підприємства, адже рентабельність власного капіталу дозволяє визначити, на які дивіденди можуть розраховувати власники акцій або на скільки зросте вартість їх акцій [19].

### 3. Коефіцієнт рентабельності діяльності

$$K_{p.d.} = \frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Чиста виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)}} \quad (1.3)$$

Значення показника в динаміці вказує на зростання або зменшення ефективності господарської діяльності підприємства.

#### 4. Коефіцієнт рентабельності продукції

$$K_{p.продукції} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \quad (1.4)$$

Значення цього показника дає можливість визначати, яка продукція є більш вигідною, тобто прибутковою для підприємства.

#### 5. Коефіцієнт рентабельності продажу

$$K_{p.продажу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \quad (1.5)$$

Один з найважливіших показників ефективності діяльності компанії. Показує, яку суму операційного прибутку отримує підприємство за кожну гривню проданої продукції.

Істотний вплив на кінцеві результати виробництва має характер руху основних виробничих фондів як авансової вартості в умовах певного підприємства. Тому доцільно виразити кількісно характер руху цих фондів за допомогою наступних показників:

##### 1. Коефіцієнт (швидкість) обороту основних фондів

$$K_{o.o.f.} = \frac{\text{Річна сума амортизації основних виробничих фондів}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}} \quad (1.6)$$

##### 2. Коефіцієнт зростання

$$K_{зр} = \frac{\text{Сума основних засобів на кінець року}}{\text{Сума основних засобів на початок року}} \quad (1.7)$$

##### 3. Коефіцієнт вибуття

$$K_{в} = \frac{\text{Вартість вибулих основних фондів за рік}}{\text{Сума основних засобів на початок року}} \quad (1.8)$$

##### 4. Коефіцієнт оновлення

$$K_{o} = \frac{\text{Заново введені основні засоби за рік}}{\text{Балансова вартість всіх основних засобів на кінець року}} \quad (1.9)$$

Між даними показниками існує тісний взаємозв'язок: очевидно, що  $K_{зр} > 1$  за умови, коли  $K_{o} > K_{в}$  і навпаки. Якщо суми вибулих фондів = сумі заново введених, то  $K_{зр} = 1$  [30].

##### 5. Коефіцієнт зношення

$$K_{з} = \frac{\text{Сума зношення основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}} \quad (1.10)$$

## 6. Коефіцієнт вибуття зношених основних засобів

$$K_{\text{п}} = 1 - K_{\text{з}} \quad (1.11)$$

Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання показує, яку кількість продукції було виготовлено за одиницю часу відповідно до технічної (паспортної) продуктивності визначеної одиниці обладнання. Його можна обчислити за формулою [33]:

## 7. Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання

$$K_{\text{інт}} = \frac{\text{Фактичний обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність цеху}} \quad (1.12)$$

Коефіцієнт екстенсивного використання обладнання показує, який час було витрачено для здійснення виробничих процесів в календарному фонді робочого часу визначеної одиниці обладнання. Його можна обчислити за формулою [31]:

## 8. Коефіцієнт екстенсивного використання обладнання

$$K_{\text{екст}} = \frac{\text{Фактичний час роботи обладнання}}{\text{Плановий час роботи обладнання}} \quad (1.13)$$

Проте одним з найважливіших показників використання основних фондів є фондovіддача.

Фондовіддача - показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Він розраховується як співвідношення обсягу продажів (виручка) до середньорічної суми основних засобів (формула (1.14)). До уваги приймається залишкова сума вартості основних засобів. Застосовуючи цей індикатор можна зрозуміти ефективність використання основних засобів підприємства [17].

## 9. Фондовіддача

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна залишкова сума основних засобів}} \quad (1.14)$$

Фондомісткість – це зворотний показник фондovіддачі, тобто, це відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів сільськогосподарського призначення до вартості виробленої валової продукції в

поточних цінах. Він показує, скільки було використано основних виробничих фондів для виробництва однієї гривні вартості продукції (формула (1.15)).

#### 10. Фондомісткість

$$\text{Фондомісткість} = \frac{1}{\text{Фондовіддача}} \quad (1.15)$$

Під фондоозброєністю праці розуміють показник ефективності використання основних виробничих фондів працівниками підприємства, який розраховується як співвідношення вартості активної частки основних виробничих фондів і чисельності промислово-виробничого персоналу в максимально завантаженому робочу зміну підприємства, тобто за формулою (1.16) [33]:

#### 11. Фондоозброєність

$$\text{Фондоозброєність} = \frac{\text{Первісна вартість основних виробничих засобів}}{\text{Середньорічна кількість працівників}} \quad (1.16)$$

Значення цього показника вказує на вартість активної частки основних фондів, яка припадає на одного працівника промислово-виробничого персоналу компанії.

Таким чином, на нашу думку, використання представлених показників дозволить визначити рівень організації операційної діяльності досліджуваного підприємства.

### Висновки до розділу I

Розглянувши теоретичні аспекти організації операційної діяльності підприємства, можемо зробити висновок, що найбільш змістовно поняття операційної діяльності розкриває Любенко Н.М., яка зазначає, що «основним напрямком господарської діяльності підприємства є операційна діяльність, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції, виконанням робіт, наданням послуг відповідно до його статутних документів. Іншими словами, операційна діяльність – це основна діяльність підприємства (крім підприємств – інституційних інвесторів і підприємств фінансової сфери), а також інша діяльність, яка не належить до фінансової чи інвестиційної діяльності» [24].

Так як операційна діяльність для кожного суб'єкта господарювання є пріоритетною по відношенню до інших видів діяльності підприємства, характеризується регулярністю господарських операцій і орієнтована в основному на товарний ринок, тому кожному підприємству необхідно індивідуально обрати ефективний метод організації даної діяльності. Як уже було зазначено, є три методи – потоковий, непотоковий та автоматизований.

Непотоковий метод ідеально підходить для виробництва продукції широкої номенклатури в одиничних примірниках або в неповторюваних малих партіях.

При великих масштабах випуску продукції з певною періодичністю та вузькою номенклатурою виробів використовують потоковий метод організації виробництва. За цим методом невеликі операції закріплюються на кожному робочому місці, устаткування розташовується послідовно, а виробничий процес відбувається безперервно.

Проте найефективнішим ми вважаємо автоматичний метод (який поєднує в собі два попередніх методи), завдяки таким перевагам як: висока продуктивність, експлуатаційна надійність, неперервність руху інструментальних блоків, їх взаємозамінність і швидкоз'ємність, відсутність міжопераційних накопичувачів та повний контроль якості продукції. Використання даного методу дозволить підприємствам промисловості досить успішно функціонувати в конкурентному середовищі країни.

Також було розглянуто методичне забезпечення оцінки операційної діяльності підприємства та визначено такі основні показники ефективності виробництва: коефіцієнти рентабельності діяльності, активів, власного капіталу, продукції та продажу; коефіцієнти зростання, вибуття, зношення, оновлення та обороту основних фондів; коефіцієнти ефективного та екстенсивного використання обладнання; фондівіддача, фондомісткість та фондоозброєність.

Таким чином, визначивши теоретичні основи операційної діяльності, методи її організації, а також методичне забезпечення її оцінки, можемо розглянути цю діяльність на практиці.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

### 2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства

Повне найменування Товариства українською мовою – Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (код ЄДРПОУ 00382125). Товариство за типом є приватним. Його материнським підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія». Кінцевий бенефіціарний власник ( контролер) – Порошенко Петро Олексійович [20].

В своїй діяльності підприємство керується нормативними актами та законами України, а також внутрішніми документами, які не суперечать законодавству. В тому числі Законами України «Про споживчу кооперацію», «Про підприємства в Україні», іншими законодавчими актами України, нормативними актами Укоопспілки, рішенням з'їздів споживчої кооперації України та статутом [2].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2015 році скоротила чистий прибуток до 11,021 млн грн. Згідно з повідомленням підприємства про проведення зборів акціонерів 25 квітня, активи компанії за рік скоротилися на 10% – до 705,08 млн грн., основні засоби – на 15%, до 603,02 млн грн., пише Інтерфакс-Україна [15].

Нерозподілений прибуток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2015 році збільшила майже на 3% – до 350,7 млн грн., довгострокові зобов'язання скоротилися 17% – до 43,7 млн грн., поточні зобов'язання – на 39%, до 130,99 млн грн. [15].

Про спад прибутків корпорації говорять численні джерела. Так, за повідомленнями інсайдерів, якщо на початку 2014 року почалося масове відкриття магазинів по всій країні і Києву, разом з чим збільшили кількість

найманих працівників, то вже під кінець 2015 року значну їх кількість довелося скоротити. Так, лише у Києві скоротили щонайменше третину продавців – через різке зменшення обсягу закупівель населенням [15].

До складу корпорації входять чотири українські фабрики (Київська, Вінницька, Маріупольська і Кременчуцька); дві виробничі площадки Липецької кондитерської фабрики «Ликонф» (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), а також молочний комбінат «Бершадьмолоко», та «Литінський племзавод», які забезпечують фабрики корпорації натуральною високоякісною сировиною. Для покращення умов зберігання сировини та готової продукції корпорація ввела в експлуатацію власний логістичний центр. Загальна площа складає 60000 кв. м., з них площа складських приміщень - 57000 кв. м. Загальна місткість логістичного центру 45000 тонн, з них 20-25000 тонн продукції і 20000 тонн сировини [20].

Довкола логістичного центру створено нові транспортні розв'язки, підведені три залізничні гілки і вісім залізничних під'їздів.

У приміщенні підтримується спеціальний кліматичний режим, незалежно від пори року, температура складає +18 градусів, постійна вологість - 30-40%.

Головним постулатом політики в галузі менеджменту якості харчової безпеки в рамках відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005, заснованого на принципах "НАССР (Hazard Analysis and Critical Controlpoints - Аналіз Ризиків і Критичних точок Правління) для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є орієнтація на споживача. З метою донесення інформації про політику в галузі менеджменту якості підприємств до споживача та надання йому необхідних доказів Корпорація «Рошен» ввела систему управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик Корпорації «Сертифікатів відповідності». Всі кондитерські фабрики Корпорації, в тому числі й ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» забезпечені обладнанням для моніторингу контролю якості продукції та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском високоякісних

кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих іноземних центрах [20].

Представлені на ринку кондитерські вироби виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання технології виробництва, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів, що застосовуються при виробництві кондитерських виробів є запорукою головних переваг продукції «Roshen» [2].

Постійно поліпшується і вдосконалюється рецептура, впроваджуються сучасні інноваційні технології. Виробництво підприємства орієнтовано на внутрішній ринок. Історія підприємства почалася недавно, тому першим завданням, що ставило керівництво компанії було зміцнення позицій на внутрішньому ринку [2].

Статутний фонд підприємства представляє суму грошових вкладень всіх учасників. Також на підприємстві створюються амортизаційні й інші фонди. Вся сума амортизаційних відрахувань направляється у фонд для розвитку підприємства [2].

Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства після виплати всіх податків і розрахунків з бюджетом відповідно до Положення про пайовий фонд, спрямований на створення фондів і виплату дивідендів співвласникам [2].

Організаційна структура «Рошен» організована по лінійно-функціональному принципу, тому що поділ праці в сфері управління здійснюється шляхом угруповання однорідних робіт з функціями управління й об'єднання їх у підрозділи апарата управління підприємством [20]. Найвищим органів управління компанії є співвласники підприємства [2].

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

Операційна система підприємства призначена комплексно вирішувати питання створення нових виробів і оптимізації процесу виробництва, реалізації продукції і інвестування виробництва. Основною метою діяльності підприємства є виробництво і реалізація промислової продукції, виконання робіт, надання послуг для задоволення потреб населення [2].

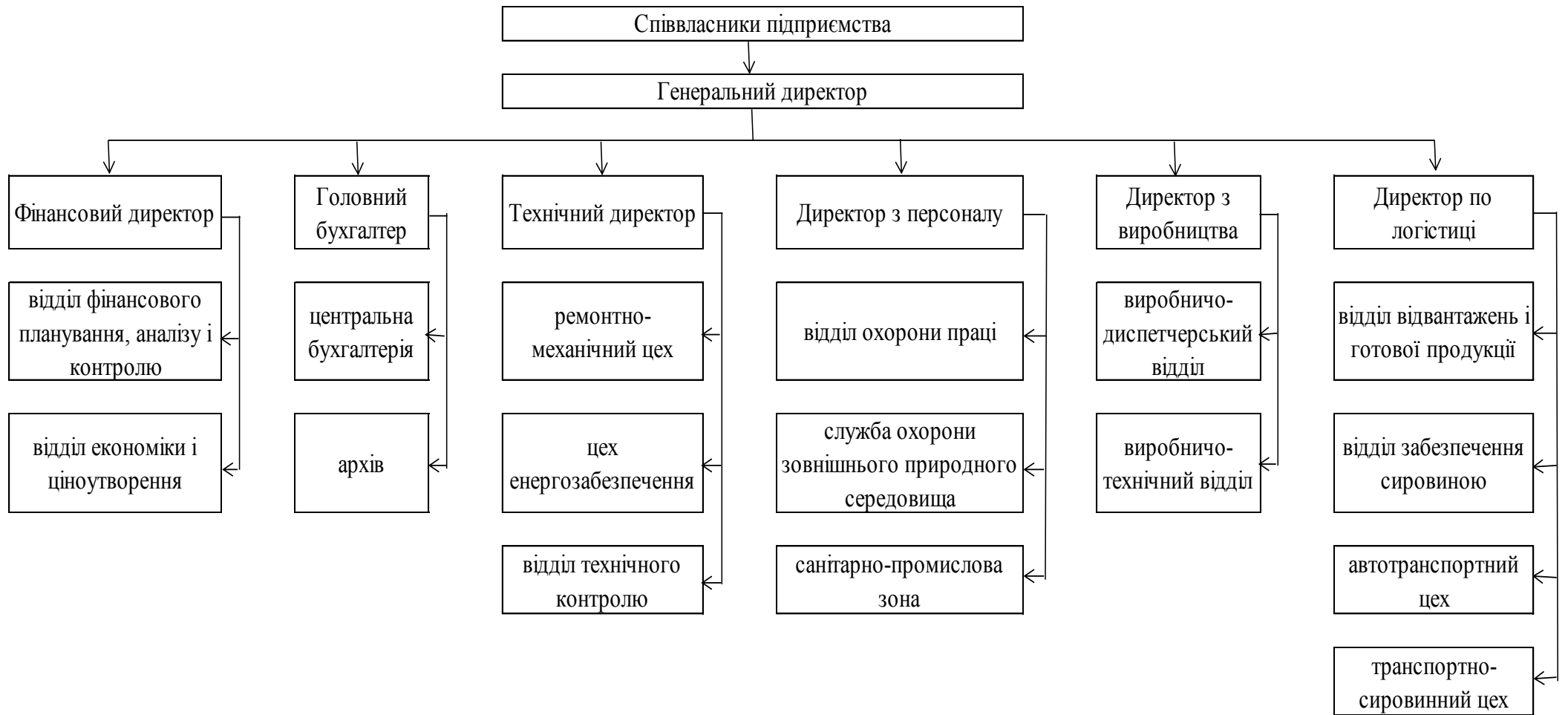


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Предметом діяльності є:

1. Виробництво карамелі.
2. Виробництво драже.
3. Виробництво шоколаду.
4. Борошняні вироби.

Споживачами кондитерської продукції компанії є всі вікові групи населення. При цьому дуже потрібно правильно просегментувати ринок і дати кожній групі споживачів свою продукцію: дітям – яскраву карамель, красиві солодощі з сюрпризом, молодим людям – шоколадні батончики і вафлі з різними наповнювачами; людям середнього віку - красиво оформлені цукерки, трюфелі з натуральною начинкою; старшому поколінню – знайомі ним з радянських часів солодощі.

Основні споживачі «Roshen» розташовані у великих містах України і прилягаючих областях.

Асортимент нараховує більше 340 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу і тортів при загальному обсязі виробництва 450 тисяч тонн на рік. Корпорація працює з 40 дистриб'юторами в Україні і 100 - у країнах СНД. Продукція експортується в Росію, Казахстан, Узбекистан, Молдову, Естонію, Латвію, Литву, США, Канаду, Німеччину й Ізраїль [2].

«Рошен» випускає різні види кондитерської продукції: карамель, цукерки, драже, вафлі, борошняні вироби.

1. Карамель 68,4%;
2. Драже 2,5 %;
3. Цукерки неглазуровані 2,8%;
4. Цукерки глазуровані 13,8%;
5. Борошняні вироби 12,4% та інші.

Карамель займає велику частку у виробництві. Це пояснюється її низькою ціною і відносно довгим терміном зберігання [2].

Підсумовуючи все вищесказане, можна стверджувати, що підприємство має позитивний імідж, а також займає досить сильну позицію на вітчизняному ринку.

Переваги продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Особливості продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва товару	Переваги	Фактори, які її забезпечують	Недоліки товару	Заходи по їх подоланню
Шоколад	1. Висока якість 2. Доступна ціна 3. Високоякісна сировина 4. Вигідне конкурентне становище підприємства	1.Ріст обсягів виробництва 2.Можливе зниження цін 3. Новітня технологія виготовлення 4.Удосконалена система якості 5. Кваліфікований персонал 6. Сучасне технологічне обладнання	1. Недостатня асортиментна гнучкість 2. Робота з вузьким сегментом ринку	1.Проведення рекламних кампаній і акцій 2. Боротьба з конкурентами

Джерело: документація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Компанія відслідковує структуру своїх клієнтів та за її змінами. Всі дані підприємство черпає з різних джерел, опис яких наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Джерела інформації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Основні споживачі	Назва джерела інформації	Відомості, які можна отримати
1. Всі вікові групи населення 2. Іноземне населення	1. Професійні журнали 2. Виробничі асоціації 3. Торгові палати 4. Internnet 5. Офіційний сайт корпорації	1.Асортимент продукції 2. Адреси дистриб'юторів 3. Адреса і інформація про конкурентів 4. Маркетинговий аналіз ринку 5. Новинки продукції, та її ціна

Джерело: документація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Наступним кроком в аналізі виробничо-господарської діяльності буде доцільно провести SWOT-аналіз підприємства.

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [43].

За допомогою SWOT-аналізу можна провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Під зовнішнім середовищем мають на увазі всі умови і фактори, що виникають в зовнішньому середовищі незалежно від діяльності фірми. Кожне підприємство має власне зовнішнє середовище, що охоплює безліч факторів, які впливають на фірму у теперішньому і майбутньому часі. Зовнішнє середовище прямого впливу включає в себе: джерела та постачальники сировини, конкуренти, споживачі [12].

Безпосередніми конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є всі фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні. Зараз на ринку кондитерських виробів працюють близько 800 підприємств. Із них 28 вважаються великими. При цьому, близько двох третин всього ринку і три четверті експорту контролюють 9 виробників кондитерської галузі. Компанія «Roshen» займає частку у 22,5%. Позиція компанії є достатньо високою, «Roshen» має значну конкурентну перевагу на українському ринку, що і зумовлює бажання керівництва компанії підкорювати нові вершини і завойовувати перевагу на міжнародному ринку. А такі цілі є вигідними не тільки для самої компанії, а для країни в цілому, бо такі якісні показники, що ставить за мету «Roshen», привертають увагу світової спільноти, піднімають імідж та збільшують довіру до України як якісного виробника [20].

Основними конкурентами ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є всі кондитерські фабрики України, а також закордонні. Наприклад, ПрАТ «Виробниче об'єднання «КОНТИ», Публічне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «А.В.К.» та Приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна». Також можна зазначити, що український ринок кондитерських виробів є досить різноманітним та насиченим.

Так як з кожним роком продажі кондитерських виробів збільшуються на 10-15%, то конкуренція на внутрішньому ринку стає все жорсткішою.

Зовнішнє середовище непрямого впливу – це економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори. Всі ці фактори діють комплексно і впливають на стан підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства – це комплекс засобів виробництва, персоналу, виробничі та інформаційні процеси, мета і завдання підприємства [12].

Основною місією підприємства є задоволення потреб споживачів в якісній та доступній продукції.

Цілями підприємства є збільшення рівня якості продукції; розширення своєї частки на внутрішньому та зовнішньому ринку; максимізація прибутку; підвищення кваліфікації персоналу; мінімізація витрат на сировину та матеріали; запровадження новітніх технологій у виробництві.

Після проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища можемо визначити сильні та слабкі сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можливості та загрози підприємства. SWOT-аналіз компанії представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT аналіз підприємства

<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– висока репутація фірми;</li> <li>– лідер на ринку кондитерських виробів України;</li> <li>– постійно оновлюється асортимент;</li> <li>– потужна фінансова база;</li> <li>– високий ступінь технічної оснащеності фабрик;</li> <li>– наявність виробничих підприємств за кордоном;</li> <li>– стабільний купівельний попит;</li> <li>– вихід на ринки багатьох країн;</li> <li>– успішні заходи по просуванню продукції;</li> <li>– систематичний аналіз споживчих переваг;</li> <li>– чітко організована структура корпорації;</li> <li>– широка збутова мережа на території країни;</li> <li>– конкурентоспроможний рівень якості та ціни продукції.</li> </ul>	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мала популярність торгової марки за кордоном;</li> <li>– нестабільний рівень цін на сировину;</li> <li>– недостатньо кваліфікований персонал;</li> <li>– висока собівартість продукції;</li> <li>– дорогий процес просування нових виробів.</li> </ul>
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ослаблення законодавчих обмежень;</li> <li>– проникнення на нові ринки;</li> <li>– зниження торговельних бар'єрів при</li> </ul>	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– досить сильні конкуренти;</li> <li>– недоброчесна конкуренція;</li> <li>– нерозвинена торгова інфраструктура;</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.3.

<ul style="list-style-type: none"> <li>– виході на зовнішній ринок;</li> <li>– розробка товарів для нової групи споживачів;</li> <li>– підвищення продуктивності на підприємствах;</li> <li>– позитивна зміна курсу національної валюти;</li> <li>– розширення частки ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неповернення ПДВ;</li> <li>– валютний ризик при здійсненні ЗЕД;</li> <li>– зростання частки імпорту в загальному обсязі продажів</li> </ul>
---	--

Під SWOT аналізом розуміється дослідження, спрямовані на визначення й оцінку сильних і слабких сторін підприємства, оцінку його можливостей і потенційних загроз. Можливості визначаються як щось, що дає фірмі шанс зробити щось нове: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, упровадити нову технологію. Загрози – це те, що може завдати шкоди фірмі, позбавити її існуючих переваг: поява нових конкурентів, поява товаро-замінників [14].

Провівши SWOT аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна стверджувати, що проблемною точкою для підприємства є висока собівартість продукції, також недостатньо детальне дослідження вітчизняного ринку і, як наслідок, нездатність компанії завоювати потенційних клієнтів. Проте підприємство має необхідну кількість фінансових ресурсів, для того щоб покращити своє становище.

Ефективність і раціональність операційного менеджменту в цілому залежить від правильності вибору стратегії. Стратегія підприємства полягає в тому, щоб за допомогою операційної системи виробляти продукти з метою задоволення потреб споживача. Для ефективної стратегії організації необхідно виявити можливості економічної системи. Потім визначаються цілі організації. Ця причина є місією корпорації, яка виконується за допомогою стратегії [16].

Частиною загальної стратегії підприємства є виробнича стратегія, яка направлена на вдосконалення виробничої діяльності компанії.

Компоненти бізнесу, цілі та операційна стратегія підприємства представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Компоненти бізнесу, цілі та операційна стратегія підприємства їх досягнення

Компоненти бізнесу	Ціль	Стратегія
Ринок	Збільшити обсяг продажу на 35%	Проникнення на іноземні ринки, проведення рекламних акцій
Виробництво	Покращити якість продукції і якість сервісного обслуговування, Закупівля більш продуктивного обладнання	Закупка нових технологій, Запровадження автоматизованої системи контролю якості
Персонал	Підвищити кваліфікацію персоналу	Організація тренінгів і навчання за кордоном, додаткове стимулювання робітників
Гроші	Покращити співвідношення між власним капіталом і запозиченим,	Залучення інвесторів
Охорона навколишнього середовища	Зменшити вплив виробництва на навколишнє середовище	Впровадити нові технології
Цінова політика	Зменшити ціну продукції на 7% Пошук постачальників більш дешевої сировини	Нарощувати обсяги виробництва і реалізації

Одним з найважливіших етапів розвитку діяльності підприємства вважають визначення його цілей, як в довгостроковому періоді, так і в короткостроковому. Після цього спеціалісти займаються розробкою маркетингової стратегії, яка визначає оптимальний шлях досягнення поставлених задач. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» пріоритетними цілями є завоювання нових сегментів ринку і посилення власної частки на вже існуючих ринках збуту, а також мінімізація витрат на сировину та матеріали.

Стратегії, засновані на сильних сторонах і можливостях кондитерської корпорації «Roshen» [2]:

1. Використовуючи дані систематичного аналізу споживачів, успішну політику просування нових товарів і можливість розробки продукції для нової групи споживачів, корпорація «Roshen» може почати виробництво кондитерської продукції спеціально для дітей.

2. Можливість зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішній ринок «відкриває двері» на нові ринки збуту.

3. Маючи потужну фінансову базу, корпорація може підвищити продуктивність на фабриках, закупаючи нове обладнання.

4. Висока репутація ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» дозволяє їй зміцнювати свої позиції на нових ринках збуту.

5. Позитивний імідж і чітко організована структура корпорації дає можливість підвищувати кваліфікацію персоналу.

Стратегії, засновані на сильних сторонах та загрозах підприємства [2]:

1. Лідуюче становище корпорації дає їй право на внесення коректив у роботу торгових інфраструктур.

2. Висока ступінь технічної оснащеності фабрик дає можливість виробляти продукцію, ні в чому не поступається продукції імпортерів.

3. Конкуентоспроможні рівень якості та ціни і досвід успішної роботи у цій галузі дозволяє успішно конкурувати з виробниками кондитерської продукції.

Стратегії, засновані на слабких сторонах і можливостях [2]:

1. Підвищення продуктивності на фабриках на сучасному обладнанні дозволить знизити собівартість продукції.

2. Ослаблення законодавчих обмежень звільнить кошти для просування продукції за кордоном.

3. Розробка товарів для нової групи споживачів (наприклад, для дітей) зробить ТМ «Roshen» більш відомою за кордоном.

Стратегії, засновані на загрозах підприємства та його слабкі сторони [2]:

1. Необхідно перекваліфікувати персонал, знижувати собівартість продукції і активно просувати торгову марку на нових ринках збуту. Це буде конкурентною перевагою в боротьбі за частку ринку.

З проведеного аналізу можемо обрати стратегію для подальшого втілення її в роботу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яка передбачає вихід підприємства на зовнішні ринки, а також розширення вже існуючих вітчизняних.

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства логічно почати зі структурно-динамічного аналізу майна підприємства.

Стабільність виробничо-господарської діяльності підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому, насамперед, потрібно визначити склад та структуру майна, джерела його утворення та динаміку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз складу майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17
Усього майна (валюта балансу)	705080	659017	793915	-46063	134898	-6,53	20,47
необоротні активи	603036	576387	701314	-26649	124927	-4,42	21,67
оборотні активи	102044	82630	92601	-19414	9971	-19,03	12,07
запаси	8512	8856	8029	344	-827	4,04	-9,34
дебіторська заборгованість	92001	71252	51544	-20749	-19708	-22,55	-27,66
кошти та їх еквіваленти	220	130	6723	-90	6593	-40,91	5071,54

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

З таблиці можемо зробити висновок, що вартість майна станом на 2016 рік у розпорядженні підприємства становила 659 017 тис. грн., тобто порівняно з попереднім роком зменшилась на 46 063 тис. грн., або на 6,5%, а у 2017 році порівняно з попереднім збільшилась на 134 989 тис. грн., або на 20,5%. Ці зміни відбулись за рахунок:

- збільшення необоротних активів на 124 927 тис. грн., або на 21,7%;
- збільшення оборотних активів на 9 971 тис. грн., або на 12,1%;

Щодо структури оборотних активів, то їх збільшення у 2017 році відбулося за рахунок накопичення коштів та їх еквівалентів на підприємстві до 6 723 тис. грн. Проте в той же час у 2017 році зменшилась дебіторська заборгованість на 51 544 тис. грн. (27,7%) та запаси на 8 029 тис. грн. (9,34%). Відповідно у 2016 році зменшення оборотних активів відбулося за рахунок зниження дебіторської

заборгованості на 20 749 тис. грн., або на 22,6%, а також зменшення коштів та їх еквівалентів на 90 тис. грн., або на 40,9%.

Таким чином, виробничо-господарська діяльність досліджуваного підприємства на високому рівні.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства доцільно почати з проведення структурно-динамічного аналізу джерел формування активів підприємства, тобто аналіз джерел коштів, які вкладено в майно підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз пасивів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17
Капітал разом	1060868	1070350	1075884	9482	5534	0,89	0,52
Власний капітал, у т.ч.	530434	535175	537942	4741	2767	0,89	0,52
Зареєстрований (пайовий) капітал	175833	175833	175833	0	0	0	0
Резервний капітал	3904	4455	4651	551	196	14,11	4,40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350697	354887	357458	4190	2571	1,19	0,72
Позиковий капітал, у т.ч.							
Відстрочені податкові зобов'язання	43652	36932	33656	-6720	-3276	-15,39	-8,87
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	170318	0	170318	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	109809	67990	25983	-41819	-42007	-38,08	-61,78

## Продовження таблиці 2.6.

розрахунками з бюджетом	8611	3859	3410	-4752	-449	-55,19	-11,64
розрахунками зі страхування	1534	1879	2328	345	449	22,49	23,90
Поточні забезпечення	4187	4672	7253	485	2581	11,58	55,24
Інші поточні зобов'язання	636	1587	4414	951	2827	149,53	178,13

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Впродовж 2015-2017 років відбувається незначне зростання капіталу підприємства: у 2016 році порівняно з 2015 роком на 9 482 тис. грн., або на 0,89%, а у 2017 році порівняно з 2016 – на 5 534 тис. грн., або на 0,52%. Зростання капіталу відбулося за рахунок зростання власного капіталу (на 4 741 тис. грн. у 2016 році та на 2 767 тис. грн. у 2017 році відповідно), резервного капіталу (на 551 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком, або на 14,1%, та на 196 тис. грн. у 2017 році, або на 4,4%), а також за рахунок нерозподіленого прибутку (на 4 190 тис. грн. у 2016 році та на 2 571 тис. грн. у 2017 році).

В структурі довгострокових зобов'язань щороку знижуються відстрочені податкові зобов'язання: у 2016 році порівняно з 2015 роком знизилась на 6 720 тис. грн., або на 15,4%, а у 2017 році порівняно з 2016 роком на 3 276 тис. грн., або на 8,9%. Щодо інших довгострокових зобов'язань, то у 2017 році вони з'явилися у розмірі 170 318 тис. грн.

У структурі поточної кредиторської заборгованості зменшились заборгованості за товари, роботи та послуги (на 41 819 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком, або на 38,1%, та на 42 007 тис. грн. у 2017 році, або на 61,8%), за розрахунками з бюджетом (на 4 752 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком, або на 55,2%, та на 449 тис. грн. у 2017 році, або на 11,64%). Проте зросла заборгованість підприємства за розрахунками зі страхування – на 345 тис. грн. у 2016 році, або на 22,5%, та на 449 тис. грн. у 2017 році порівняно з попереднім, тобто на 23,9%. Також значно зросли інші поточні зобов'язання – на 951 тис. грн. у 2016 році порівняно з 2015 роком, а у 2017 році – на 4414 тис. грн.

Проаналізувавши пасиви підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можна зробити висновок, що основним джерелом формування майна підприємства є власний капітал, а не позикові кошти.

Далі проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства, а також визначимо чистий оборотний капітал (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,0	0,78	0,95	1,78	0,17	0,83	22,05	87,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1,5	0,71	0,85	1,63	0,13	0,78	18,88	91,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,0017	0,0015	0,1293	-0,0002	0,128	-10,94	8543,60
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-	-28950	-4280	40602	24670	44882	85,22	1048,64

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

З розрахунків можемо зробити висновок, що коефіцієнти покриття та швидкої ліквідності з кожним роком зростають.

Коефіцієнт покриття показує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів – оборотних коштів, і у підприємства достатньо високий показник у 2017 році – 1,78 при нормативному значенні 1,5-2,5, порівняно з 2015 та 2016 роками, де значення було значно нижче за нормативне – 0,78 та 0,95 відповідно.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості, його значення вважається достатнім якщо перевищує 0,5, тому можемо зробити висновок, що підприємство не має проблем з

погашенням поточних зобов'язань, адже значення цього коефіцієнта у 2015 році становить 0,71 і з кожним роком зростає. У 2016 році значення зросло на 18,9% і становить 0,85, а у 2017 році значення коефіцієнта зросло майже вдвічі – на 91,6% і становить 1,63. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2015 році становить 0,0017, що не підпадає під нормативне значення і означає, що підприємство не могло б вчасно погасити заборгованості у випадку, якщо це потрібно зробити негайно. Тільки у 2017 році значення цього показника є нормативним і можна стверджувати, що підприємство ефективно розпоряджається своїми фінансовими ресурсами.

Чистий оборотний капітал показує різницю між поточними активами та поточними пасивами. Цей показник характеризує величину оборотного капіталу, вільного від поточних фінансових зобов'язань. У 2015 та 2016 роках величина показника була від'ємною (-28950 та -4280), що свідчить про неспроможність підприємства вчасно розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями, а також про недостатню фінансову стійкість, оскільки відбувається фінансування певної частини необоротних активів за рахунок поточних зобов'язань. Проте у 2016 році порівняно з попереднім величина чистого оборотного капіталу збільшилась на 24670 грн., або на 85,22%, що свідчить про покращення політики управління оборотними активами. Вже у 2017 році величина чистого оборотного капіталу становить 40 602 тис. грн. і це означає, що підприємство має змогу виплатити короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнти поточної, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності зростають з кожним роком, що свідчить про наявність вільних коштів, а отже, підприємство має високу мобільність управління і зможе швидко зреагувати в кризових ситуаціях.

Далі проведемо дослідження джерел фінансування, напрямів фінансування та управління фінансами. Результати розрахунків наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Джерела фінансування діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Роки		
	2015	2016	2017
Власний капітал, тис. грн.	530 434	535 175	537 942
Необоротні активи, тис. грн.	603 036	576 387	701 314
Власні обігові кошти, тис. грн.	-28 950	-4 280	40 602
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	43 652	36 932	203 974
Короткострокові зобов'язання підприємства, тис. грн.	130 994	86 910	51999
$K_{во}$ (наявність власного оборотного капіталу)	-72 602	-41 212	-163 372
$K_{п}$ (наявність перманентного капіталу)	-28 950	-4 280	40 602
Загальна величина капіталу для формування запасів і затрат, тис. грн.	102 044	82 630	92 601
Трикомпонентний показник типу фінансової стійкості	{0, 0, 1}	{0, 0, 1}	{0, 1, 1}
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан	Нормальна стійкість

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

З розрахованих показників можна зробити висновок, що у 2015 та 2016 роках компанія знаходилась в нестійкому фінансовому стані, це означає, що підприємство потребує залучення додаткових коштів, тобто платоспроможність на низькому рівні. Проте вже в 2017 році підприємство має нормальну стійкість, тобто ефективність використання фінансових ресурсів зростає, як власних, так і позикових. В цьому стані у компанії висока прибутковість виробничої діяльності.

Наступним кроком є проведення аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2015/16	2016/17	2015/16	2016/17
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,6	0,75	0,81	0,68	0,06	-0,13	7,95	-16,56
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	1,33	1,23	1,48	-0,10	0,24	-7,36	19,85

## Продовження таблиці 2.9.

Коефіцієнт фінансового ризику	< 1,0	0,33	0,23	0,48	-0,10	0,24	-29,72	105,63
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1 і вище	-0,05	-0,01	0,08	0,05	0,08	-85,35	-1043,77
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,1 і вище	-0,71	-0,50	-1,76	0,21	-1,27	-29,90	253,73
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	-	0,07	0,06	0,29	-0,01	0,23	-11,48	353,91
Коефіцієнт фінансового левериджу	-	0,08	0,07	0,38	-0,01	0,31	-16,14	449,46

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Аналізуючи дані табл. 2.9 можемо зазначити, що підприємство має достатньо високе значення коефіцієнта фінансової незалежності: у 2015 році – 0,75 при нормативному значенні 0,6. Це означає, що компанія здатна профінансувати 75% активів за рахунок власного капіталу, генерує прибуток і є платоспроможною. У 2016 році значення цього показника становить 0,81, тобто порівняно з попереднім роком зросло на 8%. Проте у 2017 році значення знизилось до 0,68, тобто на 16,6%. Це означає, що у підприємства є певний ризик і зниження фінансової стійкості в середньостроковому періоді.

Значення показника фінансової залежності з 2015 по 2017 роки знаходиться в нормативних межах, тому фінансові ризики компанії невисокі. Так, фінансова залежність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2016 році знизилась порівняно з 2015 роком, тобто в 2015 році на кожну гривню власних коштів припадає 1,33 гривні фінансових ресурсів, так як у 2016 році – 1,23 гривні. Щодо 2017 року, то значення показника зросло до 1,48, тобто в порівнянні з 2016 роком майже на 20%.

Щодо коефіцієнта фінансового ризику, то у 2015 на 0,33 гривні позикових коштів припадає одна гривня, вкладена у власний капітал підприємства. У 2016 році значення цього показника покращилось – 0,23, а у 2017 році на 1 гривню вкладену у власний капітал припадає 0,48 грн. позикових коштів, тобто це

свідчить про посилення залежності компанії від позикових ресурсів, відповідно фінансова стійкість підприємства знижується.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2015 та 2016 роках має від'ємне значення, це призводить до зниження фінансової стійкості підприємства та означає що власний капітал та кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних активів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позикових джерел фінансування.

Вже в 2017 році значення коефіцієнта становить 0,08 – це означає, що 8% власного капіталу підприємства перебуває в мобільній формі. Тобто 8% власних коштів направлені на фінансування поточної діяльності компанії. Значення цього показника у 2017 році підвищилось порівняно з попередніми роками, проте ще не досягло прийняттого значення.

З 2015 року до 2017 значення коефіцієнта забезпечення власними оборотними коштами є від'ємним, тому можемо стверджувати, що підприємство фінансово залежне від позикових коштів і зовнішніх кредиторів. Крім того, у 2017 році порівняно з попереднім роком значення показника значно погіршилось – з -0,5 до -1,8. Це означає, що компанія не може сформувати власний оборотний капітал, бо не має достатньої кількості ресурсів для довгострокового фінансування, а також залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування посилюється.

Значення коефіцієнта структури покриття довгострокових вкладень в динаміці показує, що у підприємства посилюється залежність від зовнішніх інвесторів, тобто все більша частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується за рахунок позикових коштів, а не власних.

Щодо коефіцієнта фінансового левериджу, то порівняно з 2015 та 2016 роками у 2017 році значення цього показника суттєво збільшилось (з 0,07 у 2016 році до 0,38 у 2017 році), що означає поступове збільшення ризику вкладення капіталу в компанію зі сторони зовнішніх кредиторів.

Отже, проаналізувавши всі показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можемо зробити висновок, що

впродовж 2015-2017 рр.. фінансова стійкість та стабільність компанії дещо погіршилась. Кондитерська фабрика стає більш залежною від позикових коштів, підприємство може розпоряджатися лише незначною часткою власних коштів для ведення господарської діяльності, а також втрачає довіру зовнішніх інвесторів.

Наступним кроком є проведення аналіз ділової активності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ділової активності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2015/16	2016/17	2015/16	2016/17
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,48	0,44	0,48	-0,04	0,05	-8,64	10,80
Коефіцієнт оборотності запасів	24,79	23,52	27,06	-1,27	3,54	-5,13	15,03
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,29	1,98	3,78	0,68	1,80	52,69	91,18
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	278,31	182,28	95,34	-96,04	-86,94	-34,51	-47,69
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,15	2,85	4,22	-0,30	1,38	-9,64	48,34
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	114,29	126,49	85,27	12,20	-41,22	10,67	-32,59

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в динаміці загалом залишається стабільним, тобто ефективність управління власним капіталом майже не змінюється. Щодо коефіцієнта оборотності запасів, то у 2017 році порівняно з 2016 роком значення показника зросло (з 23,5 до 27,1), що свідчить про збільшення ефективності управління запасами, тобто безперебійність процесу виробництва, а також збуту товарів.

Протягом 2015-2017 рр.. значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості значно зросло: з 1,29 у 2015 році до 1,98 у 2016 році, та до 3,78 у

2017 році. Тому можемо стверджувати, що з кожним роком компанія більш відповідально ставиться до погашень своїх зобов'язань перед постачальниками.

Щодо коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, то в динаміці можемо спостерігати, що протягом 2015-2016 рр.. значення показника зменшилось (з 3,15 у 2015 році до 2,85 у 2016 році), а протягом 2016-2017 рр.. збільшилось – з 2,85 у 2016 році до 4,22 у 2017 році. З цього можемо зробити висновок, що у 2016 році компанія скорегувала політику управління дебіторською заборгованістю і отримала результат у 2017 році – збільшення оборотів майже на 50%. Тобто у 2017 році дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством на 50% ефективніше порівняно з попереднім роком.

Отже, з проведеного аналізу можемо зробити висновок, що фінансово-економічний стан ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» знаходиться на належному рівні.

### **2.3. Оцінка організації операційної діяльності підприємства**

Для будь-якого промислового підприємства надзвичайно велике значення має організація операційної діяльності, яка є домінуючою в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Аналізуючи операційну діяльність компанії, доцільно показати виробничу структуру підприємства (рис. 2.2).

На підприємстві проводяться наради, де керівники цехів доповідають про стан виконання поточних завдань згідно укладених контрактів, а також доповідають про поточні проблеми, які виникають в ході виконання виробничих завдань.

На даних нарадах змістовно розглядаються всі проблемні питання які стосуються виконання виробничої програми підприємства. Слід зазначити, що в ході виробництва продукції приділяється контроль за якістю продукції, що виготовляється, працівниками контрольно-виробничої лабораторії, а також дотримання санітарних норм в процесі виробництва продукції.



Рисунок 2.2 – Виробнича структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [Джерело 20].

В кожному цеху розміщені технологічні схеми виробництва продукції згідно затвердженого асортименту, що дозволяє працівникам підтримувати належний рівень якості кондитерських виробів, а також відповідально відноситись до своїх функціональних обов'язків.

Дослідження показали, що дотримання технологічного процесу виробництва кондитерських виробів підтверджується відповідними даними, які заносяться в технологічні журнали майстрами та інженерами-технологами підприємства.

Основні вимоги споживачів до технічних показників знаходять висвітлення в національних і міжнародних стандартах. Підприємство притримується цих стандартів, бо за їх невиконання можна отримати суворе покарання.

При оцінці якості товару насамперед визначається його відповідність стандартам. Відповідність стандартам - регламентований споживчий параметр, порушення якого зводить конкурентоспроможність та якість товару до нуля. На підприємстві діють лабораторія, кілька технологів, лаборантів, дегустаторів, які

здійснюють постійний контроль, за якістю виготовлюваної продукції, а також дотримання її діючим стандартам.

У кожній країні існує своя система стандартизації товарів, що відповідає ступеню розвитку національної економіки, науки, техніки і технологій. В Україні діє своя система стандартизації, але вона ще не набула європейських мірок.

Разом з тим у міру поглиблення інтеграції національної економіки у світову економіку і розширення зовнішньоекономічного співробітництва товаровиробників усе більшого значення набувають розвиток міжнародної стандартизації товарів і досягнення відповідності національних стандартів міжнародним вимогам якості товарів [46].

Якість товару визначається органолептичним методом (за допомогою органів почуттів) та лабораторними дослідженнями з використанням приладів, апаратів, реактивів і інших технічних засобів. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» використовує обидва методи.

Однією з найважливіших складових фінансового аналізу є оцінка показників рентабельності підприємства. Показники рентабельності характеризують ефективність виробництва та доповнюють аналіз ділової активності підприємства. Аналіз показників рентабельності підприємства наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз показників рентабельності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2015/16	2016/17	2015/16	2016/17
Коефіцієнт рентабельності активів	1,48	0,57	0,38	-0,91	-0,19	-61,18	-33,69
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,10	0,74	0,52	-1,36	-0,22	-64,97	-29,86
Коефіцієнт рентабельності діяльності	4,40	1,69	1,07	-2,71	-0,62	-61,65	-36,70
Коефіцієнт рентабельності продукції	16,07	13,75	13,48	-2,33	-0,26	-14,49	-1,92
Коефіцієнт рентабельності продажу	4,40	1,69	1,07	-2,71	-0,62	-61,65	-36,70

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

За допомогою аналізу рентабельності підприємства ми можемо визначити ефективність вкладання коштів у підприємство та раціональність їх використання.

Показник рентабельності активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку [18]. Значення цього показника у підприємства з кожним роком зменшується – у 2015 році становив 1,48%, у 2016 році знизився на 61% і становив 0,57%, а у 2017 році порівняно з попереднім знизився майже на 34% і становить 0,38%. Це означає, що у 2017 році на кожен гривню використаних активів отримали 0,38 копійок чистого прибутку. Тому можна зробити висновок, що протягом трьох років ефективність процесу управління підприємства значно знизилась.

Щодо показника рентабельності власного капіталу, то його значення теж з кожним роком падає, що свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу, а також про щорічний спад величини чистого прибутку.

Значення коефіцієнта рентабельності діяльності протягом 2015-2017 рр. теж значно знизилось: у 2015 році значення становило 4,40%, у 2016 році знизилось майже на 62% і становило 1,69%, а у 2017 році знизилось на 37% порівняно з попереднім і становить 1,07%. Зниження цього коефіцієнта свідчить про погіршення ефективності господарської діяльності підприємства.

Зі значення коефіцієнта рентабельності продажу можемо зробити висновок, що у 2015 році з кожної гривні проданої продукції підприємство отримало 4,4 гривні операційного прибутку. Вже у 2016 році значення цього показника знизилось на 62% і підприємство отримало 1,69 гривні відповідно. У 2017 році порівняно з попереднім значення показника знизилось майже на 37% і становить 1,07. Це свідчить про те, що сума, яка залишається в підприємства після покриття собівартості продукції, з кожним роком зменшується. Відповідно ефективність операційної та стратегічної діяльності компанії значно знижується.

Для оцінки організації операційної діяльності доцільно провести аналіз використання основних засобів (табл. 2.12-2.13).

Таблиця 2.12 – Аналіз показників використання основних засобів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2015/16	2016/17	2015/16	2016/17
Коефіцієнт обороту основних фондів	0,48	0,55	0,54	0,07	-0,01	14,50	-2,71
Коефіцієнт зростання	0,86	0,96	1,22	0,10	0,26	11,75	27,30
Коефіцієнт вибуття	0,14	0,04	-0,22	-0,10	-0,26	-69,45	-590,46
Коефіцієнт оновлення	-0,17	-0,05	0,18	0,12	0,22	-72,66	-485,28
Коефіцієнт зношення	0,52	0,56	0,49	0,04	-0,08	8,01	-13,38
Коефіцієнт вибуття зношених основних фондів	0,48	0,44	0,51	-0,04	0,08	-8,79	17,37

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

З розрахованих показників можемо зробити висновок, що в динаміці значення показника коефіцієнту обороту основних фондів збільшується, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Щодо коефіцієнту зростання, то можна стверджувати, що у 2017 році порівняно з 2015 та 2016 роками значно зросла частка оборотних засобів на кінець року порівняно з початком, тобто з кожним роком кількість оборотних фондів підприємства збільшується. Значення коефіцієнта вибуття показує, що у 2015 році вибуло основних фондів у розмірі 14% від загальної суми основних засобів, а у 2016 році – у розмірі 4%, що в порівнянні з попереднім роком на 69% менше. Вже у 2017 році до підприємства надійшли основні засоби у розмірі 22%. Щодо коефіцієнта оновлення, то можна зазначити, що позитивну динаміку ми почали спостерігати тільки з 2017 року, що свідчить про те, що компанія покращила роботу з надходженням та вибуттям основних фондів. Динаміка коефіцієнту зношення говорить про те, що у 2016 році порівняно з 2015 роком значення коефіцієнта збільшилось, що вказує на збільшення зношених основних фондів, проте вже у 2017 році показник порівняно з попередніми аналізованими роками знизився, відповідно кількість зношених основних засобів зменшилась.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників використання основних засобів підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
				2015/16	2016/17	2015/16	2016/17
Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	0,87	0,92	0,88	0,05	-0,04	5,75	-4,35
Коефіцієнт екстенсивного використання обладнання	0,96	0,91	0,93	-0,05	0,02	-5,21	2,20
Фондовіддача	0,78	0,69	0,69	-0,09	0,00	-11,54	0,00
Фондомісткість	1,28	1,45	1,45	0,17	0,00	13,04	0,00
Фондоозброєність	1213,25	1185,28	1312,20	-27,97	126,92	-2,31	10,71

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

З таблиці 2.13 можемо зробити висновок, що підприємство ефективно використовує своє обладнання, так як коефіцієнти інтенсивного та екстенсивного використання обладнання мають високі значення, наближені до одиниці.

Значення показника фондовіддачі свідчить, що на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні фонди припадає у 2015 році 0,78 грн. виробленої продукції, у 2016 та 2017 роках значення показника погіршилось (до 0,69), що свідчить про падіння ефективності використання основних засобів в тому числі за рахунок того, що не всі оборотні фонди задіяні у виробничому процесі, тому можливим вирішенням проблеми є продаж частини обладнання, яке не використовується. Так як фондомісткість є зворотним показником до фондовіддачі і показує, яку суму основних засобів потрібно придбати щоб випустити необхідну кількість продукції, то можемо зробити висновок, що у 2016 році порівняно з 2015 роком сума необхідних основних фондів для безперебійного виробництва збільшилась. У 2017 році порівняно з попереднім ця сума залишилась незмінною.

Фондоозброєність підприємства вказує на ефективність використання основних засобів працівниками компанії. Проаналізувавши значення показника в

динаміці, можемо зробити висновок, що з кожним роком ця ефективність збільшується, тобто активна частка обладнання, яке використовується працівниками в робочу зміну підприємства зростає.

Таким чином, як показало дослідження, організація операційної діяльності підприємства на належному рівні.

#### **2.4. Кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів на організацію ефективної операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

Основною результуючою ознакою ефективності операційної діяльності є чистий дохід, тому доцільно розглянути вплив собівартості, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат саме на цей показник.

Для того щоб дослідити якісну та кількісну оцінку внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків між чистим доходом від реалізації продукції та обраними факторами (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати) доцільно використати кореляційно-регресійний аналіз. Основна задача аналізу полягає в дослідженні наявних статистичних даних між ознаками, а також наявності та щільності взаємозв'язку після розрахунку коефіцієнтів кореляції.

Вихідні дані для проведення аналізу представлено у таблиці 2.14:

Таблиця 2.14 – Основні фінансові показники діяльності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2012-2017 рр.

Показник	Рік					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	683190	497620	294354	250516	232312	259205
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	625603	455952	256178	215823	204239	228412
Адміністративні витрати, тис. грн.	26157	25468	20597	22385	23404	25662
Витрати на збут, тис. грн.	7131	5200	2930	3416	3043	3503
Інші операційні витрати, тис. грн.	13775	18676	8213	90009	46008	28719

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

З метою виявлення основних факторів, що впливають на чистий прибуток діяльності підприємства, потрібно провести кореляційний аналіз окремих фінансових показників діяльності підприємства. Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Кореляція»), результати представлено у таблиці 2.15:

Таблиця 2.15 – Результати кореляційного аналізу прибутковості підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Показник	Чистий дохід	Собівартість реалізації продукції	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати
Чистий дохід	1				
Собівартість реалізації продукції	0,999	1			
Адміністративні витрати	0,606	0,617	1		
Витрати на збут	0,979	0,980	0,712	1	
Інші операційні витрати	-0,510	-0,512	-0,254	-0,382	1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Для того щоб позбутися явища мультиколінеарності усунемо показник «витрати на збут».

Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чеддока, характеристика представлена у таблиці 2.16:

Таблиця 2.16 – Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу із факторними ознаками

Показник	Собівартість реалізації продукції	Адміністративні витрати	Інші операційні витрати
Чистий дохід	дуже тісний	помітний	помітний

За результатами кореляційного аналізу можна зробити висновок (табл. 2.13-2.14), що між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції спостерігається дуже тісний зв'язок, а між чистим доходом і адміністративними витратами та іншими операційними витратами – помітний.

Тому робимо висновок, що на чистий дохід найбільший вплив має собівартість реалізованої продукції.

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 таблицях 2.17 – 2.18.

Таблиця 2.17 – Регресійна статистика

Множинний R	0,9999
R-квадрат	0,9998
Нормований R-квадрат	0,9996
Стандартна помилка	3562,54
Спостереження	6

Скорегований коефіцієнт детермінації  $R^2 \approx 0,9996$  (табл. 2.5), тобто зміна результативної ознаки на 99,96 % спричинена зміною факторних.

Таблиця 2.18 – Результати дисперсійного аналізу

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	1,66E+11	5,52E+10	4348,79	0,00023
Залишок	2	25383368	12691684		
Всього	5	1,66E+11			

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі: за критерієм Фішера  $f^* = 4348,79 > f_{табл} = 0,00023$ , де  $f_{табл} = F(1-0,95; m; n-m-1)$ , тобто рівняння регресії (його коефіцієнти) значиме (на 95%), вплив випадкових факторів відсутній.

Таблиця 2.19 – Результати регресійного аналізу

Показник	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Чистий дохід	48737,68	20081,12	2,43	0,14	-37664,43	135139,78
Собівартість реалізації продукції	1,07	0,01	80,52	0,00	1,01	1,13
Адміністративні витрати	-1,46	0,93	-1,57	0,26	-5,44	2,53
Інші операційні витрати	0,02	0,06	0,40	0,73	-0,24	0,29

За результатами регресійного аналізу (табл. 2.19), оскільки для всіх показників P-значення менше 0,5, то коефіцієнти можна вважати ненульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну.

Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою t-критерія (табл. 2.19), при значеннях t-статистики, які менші  $t_{табл}$   $(0,95; n-m-1) = 2,92$ , природа формування параметрів  $a_i$  є випадковою, інакше, слід визнати статистичну значимість параметра. Отже, природа всіх параметрів ( $a_1$  (пов'язаний із собівартістю реалізованої продукції),  $a_2$  (адміністративні витрати) та  $a_3$  (інші операційні витрати)) є випадковою.

Надійні інтервали для параметрів лінії регресії:

$$1,01 \leq a_1^* \leq 1,13$$

$$-5,44 \leq a_2^* \leq 2,53$$

$$-0,24 \leq a_3^* \leq 0,29$$

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$y = 48737,68 + 1,07 x_1 - 1,46 x_2 + 0,02 x_3$$

Отже, якщо собівартість реалізованої продукції зросте на одиницю, то чистий дохід зросте на 1,07 од.; при збільшенні адміністративних витрат на одиницю, чистий дохід зменшиться на 1,46 од.; а при зростанні інших операційних витрат на одиницю, чистий дохід збільшиться на 0,02 од..

Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу у припущенні, що вплив інших факторних ознак відсутній, визначаємо коефіцієнти еластичності:  $\varepsilon_1 = 0,96$ ;  $\varepsilon_2 = -0,09$ ;  $\varepsilon_3 = 0,002$ .

Таким чином, якщо собівартість реалізованої продукції зросте на 1%, то чистий дохід збільшиться на 0,96%; якщо адміністративні витрати зростуть на 1%, то чистий дохід зменшиться на 0,09%; якщо інші операційні витрати зростуть на 1%, то чистий дохід збільшиться на 0,002%.

## Висновки до розділу II

Проаналізувавши приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можемо зробити висновок, що становище підприємства є доволі неоднозначним. Аналіз пасивів підприємства показав, що основне джерело формування майна компанії – це власний капітал, а не позикові кошти.

Проаналізувавши ліквідність ми дізнались, що підприємство здатне забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів, а також не має проблем з погашенням своїх поточних зобов'язань. Також підприємство скорегувало політику ефективності розпорядження фінансовими ресурсами впродовж 2017 року. Коефіцієнти ліквідності зростають з кожним роком, що свідчить про наявність вільних коштів, а отже, підприємство має високу мобільність управління і зможе швидко зреагувати в кризових ситуаціях.

Аналіз джерел та напрямів фінансування підприємства показав, що ефективність використання фінансових, як власних, так і позикових ресурсів зростає. Виходячи з цього, прибутковість виробничої діяльності компанії теж зростає. Щодо аналізу показників ділової активності, то за 2017 рік підприємство збільшило ефективність управління запасами та скорегувало політику управління дебіторською заборгованістю, а також з кожним роком компанія більш відповідально ставиться до погашень своїх зобов'язань перед постачальниками.

Проте, провівши аналіз фінансової стійкості підприємства, можна стверджувати, що у 2017 році порівняно з попереднім з'явився ризик зниження фінансової стійкості в середньостроковому періоді. У компанії посилюється залежність від позикових ресурсів, недостатня кількість власного капіталу перебуває в мобільній формі, тому є ризик, пов'язаний з фінансуванням оборотних активів. Також підприємство не може сформувати власний оборотний капітал, бо не має достатньої кількості ресурсів для довгострокового фінансування, тому залежність від зовнішніх інвесторів посилюється. Разом з тим, посилюється ризик вкладення капіталу в компанію зі сторони зовнішніх кредиторів.

Також проведене дослідження показало, що організація операційної діяльності підприємства не на високому, а на належному рівні, тому доцільно розробити проект по її вдосконаленню. З огляду на вищесказане, можемо стверджувати, що компанія володіє достатньою кількістю власних коштів, щоб запровадити необхідні заходи для покращення фінансової стійкості, позбавитися залежності від позикових ресурсів та сформувати власний оборотний капітал.

## **РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»**

### **3.1. Диверсифікація діяльності підприємства як напрям покращення організації діяльності**

Щоб розглянути та оцінити диверсифікацію як напрям покращення операційної діяльності підприємства, потрібно для початку роз'яснити сутність цього терміну.

В «Економічній енциклопедії» за редакцією професора Мочерного С.В. зазначається, що «диверсифікація існує у двох основних формах: 1) розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах «власної» галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів...; 2) вихід за межі основного виду діяльності, проникнення в нові галузі та сфери господарства [28, с. 105].

На думку І.Ансоффа, диверсифікація – це термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх. [3, с. 97].

Як зазначає Цогла О.О. диверсифікація – це процес, що охоплює організаційні, економічні, правові зміни на підприємствах та направлений на підвищення ефективності виробництва, зниження кількості банкрутств, своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку для забезпечення прибутковості на основі використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства в ринковому сегменті [44, с.147].

Узагальнюючи вищезазначені підходи, можемо стверджувати, що поняття «диверсифікація діяльності підприємства» доцільно тлумачити як одну із альтернативних стратегій функціонування суб'єкта господарювання.

Диверсифікація може означати розширення асортименту продукції підприємства, випуск нових видів кондитерських виробів, а також навіть вихід за межі свого ринку, тобто розширення своєї сфери господарської діяльності.

Таким чином, диверсифікація базується на комбінуванні, а також зміні існуючих та нових елементів інвестиційного портфелю ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», видів роботи, асортименту внутрішніх бізнес-процесів фірми з метою зберігання та збільшення здатності підприємства протистояти ймовірним ризикам, підвищувати рівень економічної ефективності та максимізація фінансових результатів підприємства.

Виділяють наступні причини диверсифікації підприємницької діяльності:

- відсутність можливості отримання додаткових прибутків у традиційній сфері функціонування підприємства, що пов'язано з антимонопольним законодавчим регулюванням;

- стагнація (застій) ринку функціонування підприємства: ринок збуту насичений продукцією (послугами), відповідно, спостерігається тенденція скорочення попиту, потужний тиск конкурентів;

- необхідність інвестування накопиченого капіталу з метою збереження та збільшення його вартості з одного боку та підвищення ефективності функціонування підприємства з іншого шляхом підприємницької експансії;

- необхідність зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства);

- високі бар'єри виходу на світові ринки [44, с. 142].

Існують різні підходи до проведення диверсифікації. Одним з методологічних підходів до здійснення диверсифікації виробництва підприємства є ресурсний підхід. Ресурсна концепція є загальноприйнятою теорією корпоративної диверсифікації і полягає в тому, що фірми ростуть через диверсифікацію шляхом використання потенціалів зростання, які приймають форму організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів. Особливість ресурсного підходу в тому, що тут вид диверсифікації ставиться в

залежність від гнучкості ресурсів. Концентрація на своїх сильних сторонах дає можливість підприємству виступати відразу на багатьох ринках і застрахуватися, таким чином, від циклічних коливань на окремих ринках [7].

Якщо у компанії недостатня кількість наявних ресурсів задля збереження стабільних конкурентних переваг, то необхідно з'ясувати, які ресурси потрібно знову відновити або придбати. Якщо в результаті зіставлення продукції, що випускається і наявних ресурсів виявляються надлишкові потужності, то у відповідь на це може бути створено новий підрозділ підприємства, як самостійна господарська одиниця.

Якщо ресурсорієнтований аналіз процесного ланцюжка виявляє наявність незавантажених ресурсів, то виникає питання про їх використання. Вони можуть бути застосовані не тільки на вже освоєних ринках, але і стати базою для розширення активності підприємства на інших ринках.

Ринковий підхід до здійснення диверсифікації включає три основні методи оцінки: метод ринку капіталів, метод угод, метод галузевої оцінки. В рамках цього підходу спірним залишається питання про те, які фактори привели підприємство до вигідного позиціонування на ринку і яким чином можна утримати та зміцнити ці позиції. Відмітною ознакою ринкової орієнтації є те, що особлива увага приділяється привабливості навколишнього середовища як індикатору зростання, якості ринку, а також товарноринковому позиціонуванню по відношенню до конкурентів [7].

Ієрархічний підхід упорядковує стратегічне управління. Послідовно агрегуючи сегменти бізнесу, менеджери мають можливість виявити невикористані комерційні можливості, переосмислити сформовані і знайти нові ринки збуту. [22, с. 14].

Системний підхід для оцінки впливу диверсифікації виробництва на виробничу систему ґрунтується на виявленні інформаційної і економічної сутності процесу як складового елемента механізму управління підприємством. Він допомагає встановити причини прийняття рішень, він же надає кошти і технічні прийоми для поліпшення планування і контролю [7].

Основне завдання при реалізації стратегії економічної диверсифікації – враховувати взаємозв'язок диверсифікації діяльності та операційного ризику, тобто забезпечення прийняттого співвідношення між прибутковістю і рівнем ризику. Диверсифікація, як відомо, дозволяє зменшити величину ризику, але не уникнути його. При цьому загальна ефективність діяльності зменшується, тому що компанія могла б отримати більші прибутки, зосередившись на найбільш прибутковому напрямі, але за такої ситуації ризик був би теж найбільший. Це співвідношення кожне підприємство визначає для себе самостійно, воно залежить, в першу чергу, від того, наскільки власники компанії схильні до ризику [7].

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Що стосується основних переваг диверсифікації, то при втіленні стратегії диверсифікації існує стратегічна відповідність між існуючим і новим різновидами бізнесу фірми, що є джерелом її конкурентної переваги, з'являється можливість маневрування інвестиціями в межах портфеля бізнесу фірми, зменшується залежність фірми від діяльності на одному цільовому ринку, який поступово може зменшитися. До переваг диверсифікації можна віднести досягнення синергічного ефекту в різних видах діяльності підприємства, який проявляється в зниженні інтегральних корпоративних витрат за рахунок багатофункціонального використання ресурсів. Важливим моментом є те, що диверсифікація виступає як спосіб підвищення адаптивних якостей підприємства. Диверсифікація служить страховим механізмом і підсилює конкурентні позиції бізнес-лідерів. При впровадженні стратегії диверсифікації відбувається розширення головного профілю діяльності – досягнення більшого об'єму робіт, що дозволяє отримати цінові скидки, знизити затрати на рекламу, підтримати репутацію товару на ринку, покращити технології обслуговування і підвищити завантаженість виробничих потужностей [37, с. 19].

Диверсифікація, як і будь-який процес, окрім переваг, має також певні недоліки. Для проведення детального стратегічного аналізу конкурентів потрібні великий обсяг інформації та знання управлінського персоналу. Тому стратегію диверсифікації слід визначати із врахуванням конкретних можливостей

підприємства, його цілей і умов функціонування, необхідно постійно проводити комплексне дослідження визначення шляхів досягнення поставлених цілей, що потребує залучення великих фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів. Варто зауважити, що не існує єдиного обумовленого часу, коли підприємство має прийняти рішення про застосування стратегії диверсифікації. Важливим є час виходу на ринок, так як підприємство має з'явитися на ньому першим, як провідне підприємство. Висока вартість входження на нові ринки зобов'язує мати на увазі, що не можна ризикувати більше, ніж може дозволити власний капітал, необхідно враховувати наслідки ризику, адже ризик при проведенні диверсифікації діяльності підприємства зростає при вторгненні в нову для себе галузь. Необхідним є розуміння того факту, що «диверсифікація має зміст лише тоді, коли менеджер упевнений у прекрасних перспективах бізнесу» [45, с. 114].

На підставі розглянутого матеріалу можна зробити висновок, що диверсифікація виступає однією зі стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури.

Так як у ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» з кожним роком конкуренція стає все жорсткішою, а ринок збуту насичений кондитерськими виробами, то доцільно було б запровадити диверсифікацію як стратегію для покращення ефективності операційної діяльності суб'єкта господарювання.

### **3.2. Застосування прогресивних методів менеджменту для покращення організації ефективної операційної діяльності**

Менеджери повинні володіти спеціальними знаннями, а також вмінням застосовувати ці знання в буденній роботі з управління компанією, адже на них покладені відповідальні та нелегкі функції. Ці знання працівники отримують у процесі дослідження та вивчення управлінської науки, а разом з тим її законів, методів, принципів та засобів роботи з інформацією. Тому професійний

управлінець в обов'язковому порядку користується всіма досягненнями науки, які збільшують ефективність господарювання підприємства.

Метод (від грецьк. *methodos* – спосіб дослідження, теорія) – це спосіб досягнення мети, розв'язання конкретної задачі; сукупність прийомів чи операцій практичного чи теоретичного пізнання дійсності. В управлінні під методами менеджменту розуміють сукупність прийомів та способів керуючого впливу суб'єктів управління (керівників та органів управління, урядових організацій) на об'єкти управління з метою досягнення визначених цілей [4].

Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективу, злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій. Це відрізняє методи менеджменту від технічних і технологічних методів управління, які використовуються в процесі вирішення виробничо-господарських завдань.

Методи менеджменту є засобом практичної реалізації вимог об'єктивних економічних законів розвитку суспільства і відповідних їм закономірностей і принципів менеджменту. Вони багатогранні, безперервно розвиваються і удосконалюються на основі критичного аналізу практики і експериментів [43].

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками [26]:

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

- методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
- методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом врахування інтересів працівників:

- методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули; – методи владного впливу – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розклади, регламенти

діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

- методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

### 3. За формою впливу:

- кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

- якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

### 4. За характером впливу:

- економічні методи менеджменту. Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях.

- технологічні методи менеджменту. Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать технологічні документи; конструкторські документи.

- соціально-психологічні методи менеджменту. Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.

- адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Методи менеджменту є засобом практичної реалізації вимог об'єктивних економічних законів розвитку суспільства і відповідних їм закономірностей і принципів менеджменту. Вони багатогранні, неперервно розвиваються і удосконалюються на основі критичного аналізу практики і експериментів [36].

Методів менеджменту є дуже багато, але їх всіх можна класифікувати на такі три групи [43]:

- економічні;

- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні.

Організаційно-адміністративні методи управління представляють собою методи примусу, за допомогою яких керівник як суб'єкт влади впливає на підлеглих. Методи організаційно-адміністративного впливу забезпечують чіткість, організованість, узгодженість дій членів організації, відповідальність та трудову дисципліну. Вони представлені нормативною функцією, яка визначає причинно-наслідковий зв'язок між діями працівників та наслідками таких дій з боку керівництва організації, а також методичною, яка пропонує керівникам найбільш ефективні способи впливу на співробітників організації в залежності від управлінської ситуації [4].

Організаційно-адміністративні методи самі поділяються на методи організаційно-стабілізуючого впливу (посадові інструкції, положення, розпорядок робочого дня, штатний розклад), методи розпорядчого впливу (накази, розпорядження, доручення) та методи дисциплінарного впливу (заохочення та покарання). За рахунок застосування організаційно-адміністративних методів керівники формують і деталізують структуру управління фірмою, визначають вимоги для співробітників та правила поведінки, реалізують власні владні повноваження, мотивують підлеглих до більш продуктивної праці та заохочують «правильну» форму поведінки. Діяльність керівника не може відбуватися без застосування даної групи методів, які значною мірою ведуть свою історію від напрацювань школи наукового управління та деяких розробок школи адміністративної [4].

Організаційно-адміністративні методи роблять прямий вплив на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням, а також систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни. Їх призначенням є забезпечення організаційної чіткості і трудової дисципліни. Ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського законодавства [27].

Економічні методи менеджменту являють собою сукупність економічних важелів (способів, прийомів), за допомогою яких досягається ефект, що задовольняє вимоги індивідів, їх груп і трудового колективу в цілому. Поставлена мета менеджменту досягається при цьому за рахунок впливу на економічні інтереси керованого об'єкта.

Щоб економічні методи менеджменту були діючими, необхідно, як мінімум, забезпечити «чуйність» організації на економічні важелі, які припускають розширення самостійності членів колективу. У свою чергу, поширення самостійності веде до розширення можливостей колективів у господарській діяльності та впровадження економічних методів керівництва. Тільки в умовах обґрунтованої самостійності можливий реальний перехід до економічних методів керівництва: колектив розпоряджається матеріальними фондами, отриманим доходом (прибутком), заробітною платою і реалізує свої економічні інтереси. Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей і резервів, що особливо важливо в умовах інноваційного розвитку підприємств і організацій. Ключова роль належить зміні системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів всіх учасників виробничого процесу. Реальна проблема полягає в тому, щоб створити умови, при яких економічні методи могли б реалізувати такі свої властивості, як дієвість і цілеспрямованість [13].

На відміну від організаційно-адміністративних економічні методи керівництва передбачають розробку загальних планово-економічних показників і засобів їх досягнення. Вони передбачають не прямий, а побічний вплив на об'єкт управління та базуються на безпосередній залежності матеріальної забезпеченості людини від результатів його діяльності. Їх конкретними формами є госпрозрахунок, ціноутворення, фінансування, надання економічної самостійності в розпорядженні фондами, прибутком і заробітною платою [13].

На сьогоднішній день у використанні економічних методів існує безліч проблем. Як правило, переважають матеріальні заохочення та штрафні санкції. Але матеріальне стимулювання у вигляді премій не завжди відповідає особистим внеском працівника, так як фонди обмежені і розподіл премій часто відбувається

згідно окладу. В даний час відсутня наукова і апробована методика визначення стимулів в залежності від характеру, обсягів, складності праці працівників, а також зіставлення стимулів працівників різних категорій. Грошові штрафні санкції у вигляді зниження премій часто не охоплюють найважливіших кадрових аспектів, які безпосередньо впливають на результати праці. Маються на увазі погіршення психологічного клімату колективу, низький рівень професіоналізму, непродумані кадрові переміщення [13].

У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, при яких трудовий колектив і його члени спонукаються до ефективної роботи не стільки адміністративним впливом (накази, директиви, вказівки тощо), скільки економічним стимулюванням. На підставі економічних методів управління повинні розвиватися і зміцнюватися організаційно-адміністративні і соціально-психологічні методи, підвищуватися професіоналізм і культура їх застосування [13].

Відомо, що результати праці багато в чому залежать від цілого ряду соціально-психологічних факторів. Уміння враховувати ці чинники і з їхньою допомогою цілеспрямовано впливати на окремих працівників допоможе керівнику сформувати колектив з єдиними цілями і завданнями. Соціологічні дослідження свідчать про те, що якщо успіх діяльності господарського керівника на 15% залежить від його фахових знань, то на 85% - від уміння працювати з людьми [38].

Знаючи особливості поведінки, характер кожної окремої людини, можна прогнозувати її поведінку в потрібному для колективу напрямі. Це пов'язано з тим, що кожній групі властивий свій психологічний клімат. Тому істотною умовою утворення і розвитку трудових колективів є дотримання принципу психофізіологічної сумісності. Японські соціологи стверджують, що від настрою, бажання людини працювати і від того, наскільки морально-психологічна обстановка в колективі стимулює працівників, продуктивність праці може збільшитися приблизно в півтора рази або в декілька разів зменшитися.

Недостатня увага до соціально-психологічних аспектів менеджменту не може не позначатися на продуктивності праці. Як показує практика, формування здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття товариської взаємодопомоги і колективізму більш активно йде в колективах ринкового типу. В роботі наводяться цікаві дані соціологічних досліджень, що підтверджують цю тезу. Так, 91% опитаних вважають, що серед членів трудових колективів стала складатися атмосфера взаємної вимогливості і відповідальності, змінилося в кращу сторону) ставлення до праці і розподілу його оплати, 82% опитаних працівників масових професій цікавляться та вболівають за успіхи своїх колег [38].

Щоб вплив на колектив було найбільш результативним, необхідно не тільки знати моральні і психологічні особливості окремих виконавців, соціально-психологічні характеристики груп і колективів, але і здійснювати відповідний керуючий вплив. Для цих цілей застосовуються соціально-психологічні методи, які являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають в них. Вони засновані на використанні моральних стимулів до праці, способів впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлену необхідність, внутрішню потребу людини. Це досягається за допомогою прийомів, які носять особистісний характер, таких як формування авторитетів, особистий приклад керівників та кращих працівників і т. п. [38].

Розглянемо докладніше соціальні методи. Здібності людей найбільш повно можуть реалізуватися, а продуктивність їх праці може різко підвищитися, якщо створений виробничий колектив, де існує творча обстановка, здоровий соціально-психологічний клімат, взаємодопомога, підпорядкування встановленим порядком. Використання соціальних методів означає створення рівних можливостей для всіх членів колективу (залежно від їх посади і інших заслуг) при отриманні різних соціальних благ; організацію і проведення соціального планування і регулювання, спрямованих на поліпшення умов праці і відпочинку членів трудового колективу,

підвищення їх виробничої активності. Конкретно це відбувається через обмін досвідом, поширення починань, новаторство, виховання, переконання, проведення різних свят, урочистих вечорів, конкурсів і т. д.

Найбільш складні за своїм змістом психологічні методи управління. Вони засновані на глибокому пізнанні психологічної природи людини, структури його потреб. Тут без допомоги науки керівнику не обійтися, бо закони поведінки людини приховані від безпосереднього спостереження. Щоб застосовувати ці методи, треба знати психологічні особливості окремих робіт-піків, соціально-психологічні особливості окремих груп і колективів.

Найважливіші з психологічних методів - це методи психологічного спонукання (мотивації), професійного відбору, професійної орієнтації та навчання. Їх реалізація полягає в періодичній оцінці професійної придатності, психологічного клімату, задоволеності працею у колективі, у вихованні, персональному психологічному консультуванні працівників і багато в чому іншому [38].

Проаналізувавши прогресивні методи менеджменту, можна зробити висновок, що в сучасних умовах для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно було б запровадити соціально-психологічні методи, враховуючи фінансовий стан досліджуваного підприємства. В умовах сьогодення організаційно-адміністративні методи можуть бути недоцільними, так як вони передбачають методи примусу, в тому числі накази та покарання, а враховуючи соціально-психологічний аспект, можна стверджувати, що такі методи можуть не тільки не принести ніяких результатів, але й погіршити психологічні настрої в колективі, а також його відношення з керівництвом підприємства.

Щодо економічних методів менеджменту, які передбачають матеріальні заохочення, або навпаки штрафи, то такі заходи теж можуть бути неефективними. Враховуючи обмежений фонд премій, їх розподіл часто відбувається згідно окладу кожного працівника, а штрафні санкції можуть навпаки погіршити економічне стимулювання членів колективу і вплинути на фінансовий результат праці.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» найдоцільнішими методами є соціально-психологічні. Адже поряд із використанням організаційно-адміністративних та економічних, підприємству необхідно посилити використання саме соціально-психологічних методів.

Щодо застосування соціально-психологічних методів, можна зазначити, що досліджуваному підприємству слід запровадити практику проходження курсів з психології для керівників підрозділів або цехів. Це допоможе керівництву створювати рівні можливості та позитивні настрої в колективі при отриманні матеріального заохочення тощо. Також керівники матимуть змогу розпізнати психологічні особливості конкретних робітників та груп. Всі ці заходи допоможуть налагодити роботу в колективі і при цьому збільшити фінансовий результат підприємства.

### **3.3. Рекомендації щодо покращення організації ефективної операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»**

В обставинах стрімкого розвитку конкурентної сфери критичним питанням для підприємства стає збільшення конкурентоспроможності і якості вітчизняних товаровиробників. Щоб вирішити цю проблему було проведено SWOT-аналіз компанії, а також визначений об'єктивний рівень ступеня конкурентоспроможності та якості фірми «Рошен».

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, так як компанія має певні сильні сторони та можливості на ринку, можемо порекомендувати певні стратегії з позиціонування сильних сторін підприємства та можливостей. При обов'язковому врахуванні слабких сторін та обмеження впливу загроз, можемо гарантувати підприємству конкурентні переваги. Наприклад, за допомогою низької вартості на продукцію, а крім того гарантія кращої якості і надійності дозволять зафіксувати власні позиції на ринку, або навіть вдосконалити їх.

Збільшення переліку продукції, спрямованість компанії на потреби і смаки споживача – дані пропозиції однозначно підвищать можливість ефективної довгострокової діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

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

- невеликі партії продуктів для діабетиків;
- кондитерські вироби (цукерки, батончики тощо) з додаванням вітамінів для покращення розвитку дітей.

Власне щодо новорічних та різдвяних свят, підприємству слідувало б покращити асортимент подарункових наборів. Наприклад, додати малюнки із зображенням героїв з популярних мультфільмів. Або також можливий варіант фігурок тих же героїв, які світяться в темряві різними кольорами. В середину подарункового набору також можна покласти книжки з казками, або розмальовки. Звичайно, все це потребує значних витрат, втім підприємство може отримати вигоду, яка зможе покрити всі витрати, а крім того, принести прибутки.

Для того щоб втілити ці ідеї в життя підприємству потрібно автоматизувати систему менеджменту відділу якістю, що також допоможе підвищити репутацію підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для втілення ідеї щодо книжок або розмальовок підприємству слідувало б заключити контракт з дитячим видавництвом.

Внаслідок цих дій будь-яка новинка з асортименту підприємства дасть можливість зарекомендувати себе не тільки лише як підтримуючу високу якість своєї продукції компанію, але й престижний імідж власної торгової марки.

На нашу думку, перспективним, цікавим та багатообіцяючим ходом для підприємства могла б стати організація дня відкритих дверей у фірмовому магазині ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Це передбачає те, що в конкретний день всі бажаючі зможуть відвідати фірмовий магазин підприємства та переконатися у злагодженій та дієвій роботі фірми. Для такого заходу необхідно організувати екскурсію, щоб відвідувачі змогли приємно провести час в атмосфері веселощів під приємний аромат ласощів. Одним з найважливіших

компонентів такої події є те, що її потрібно провести в період різдвяних, великодніх свят тощо. Бо саме в такий час попит на солодощі різко збільшується. Якщо ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» запровадить вищевказані пропозиції, це дозволить розширити мережу підприємства та залучити потенційних клієнтів.

Щоб всі вище запропоновані заходи були ще більш ефективнішими, підприємству потрібно покращити свою маркетингову діяльність у вигляді рекламного ролика, який буде нагадувати потенційним покупцям про майбутні заходи компанії. На рекламному ролику потрібно зробити акцент, бо конкуренти компанії проводять активну трансляцію своєї продукції, в той час як торгова марка «Рошен» вже досить довго не з'являється на екранах.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» функціонує на ринку вже досить давно і отримувані підприємством прибутки свідчать про завойовану довіру певного сегменту споживачів. Зважаючи на досвід роботи підприємства, можна зробити висновок, що це допоможе уникнути непередуманих та безпідставних рішень, які могли б привести до провалу діяльності компанії. Тому підприємству необхідно продовжувати працювати в тому ж темпі, але при цьому враховувати потреби сучасного споживача.

Отже, щоб підвищити рівень організації операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» були запропоновані такі заходи:

- розширення асортименту випуску продукції (випуск дитячої вітамінізованої продукції);
- стимулювання маркетингової діяльності підприємства в провідних ЗМІ;
- заохочення потенційних покупців за рахунок проведення акцій, заходів тощо.

Як вже було зазначено раніше, розширити мережу підприємства та залучити потенційних клієнтів допоможе такий захід як день відкритих дверей. Для того щоб провести такий захід, підприємству насамперед потрібно укласти договір з туристичною фірмою, яка буде займатися саме організацією споживачів та їх транспортуванням. Наступним кроком буде навчання персоналу для проведення

екскурсії підприємством. Також необхідно виділити невелику кількість продукції для дегустації споживачами після екскурсії. Після проведеного заходу споживачі матимуть змогу купити продукцію в фірмовому магазині підприємства.

Щоб показати доцільність такого заходу як день відкритих дверей, спочатку розрахуємо суму витрат підприємства на його проведення (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 – Витрати на проведення екскурсії

Витрати	Сума, грн.
Укладення договору з туристичною фірмою про співпрацю	укладається на безоплатній основі, в договорі про співпрацю вказується включення туристичної фірми в рекламу заходу
Навчання персоналу підприємства на курсах підготовки екскурсоводів	5 500 грн. за двохмісячний курс на одну особу Навчатимуть чотирьох осіб для забезпечення безперебійного проведення екскурсій 5 500 грн. * 4 = 22 000 грн.
Заробітна плата екскурсоводу	300 грн./екскурсію Екскурсії проводяться 3 дні на тиждень, 5 екскурсій в день ЗП за місяць – 4 500 грн.
Нарахування на заробітну плату	990 грн.
Продукція на дегустацію	150 грн./екскурсію 150 грн. * 3 * 5 = 2 250 грн.
Всього	29 740 грн.

Джерело: складено автором.

Для того щоб викликати інтерес у потенційних клієнтів у відвідуванні такого заходу, підприємству необхідно запустити рекламу в соціальних мережах, витрати на запуск якої наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати на запуск реклами екскурсії

Витрати	Сума, грн.
Заробітна плата SMM-спеціалісту	10 000 грн.
Нарахування на заробітну плату	2 200 грн.
Запуск реклами в соціальній мережі Facebook	100 грн./день 3 000 грн./місяць
Запуск реклами в соціальній мережі Instagram	130 грн./день 3 900 грн./місяць
Всього	19 100 грн.

Джерело: складено автором.

Для того щоб ввести рекламу в соціальній мережі, потрібно найняти спеціаліста з маркетингу, який розробить сторінку підприємства в перспективних соціальних мережах Facebook та Instagram. Спеціаліст буде працювати віддалено,

тому немає необхідності виділяти окреме робоче місце. Така зайнятість супроводжується певними ризиками, які підприємство має контролювати.

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

Так як обсяг реалізації продукції у 2017 році склав 75 млн грн. В день у всіх фірмових магазинах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» отримується виручка від реалізації у розмірі 284 090 грн. В фірмовому магазині при виробництві за день отримується виручка в розмірі 35 000 грн.

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

Таблиця 3.3 – Доходи від впровадження заходу, грн.

Показник	Фактичний (2017)	Прогнозний період	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
Обсяг реалізації продукції фірмового магазину при виробництві				
- за день:	35 000	50 700	15 700	44,86
- за місяць (за умови проведення екскурсії 3 дні на тиждень 5 разів на день)	1 050 000	1 254 100	204 100	19,44
- за рік	12 600 000	15 049 200	2 449 200	19,44

Джерело: складено автором.

З проведених розрахунків можемо зробити висновок, що після впровадження такого заходу як день відкритих дверей у підприємства збільшиться обсяг реалізації продукції в фірмовому магазині за день на 15 700 грн. (майже на 45%) в порівнянні зі звичайною діяльністю компанії.

За умови проведення дня відкритих дверей 3 дні на тиждень 5 разів на день за місяць підприємство збільшить обсяг реалізації на 19,44%, тобто на 204 100 грн. більше ніж за місяць роботи фірмового магазину без впровадження запропонованого заходу.

Враховуючи одноразові витрати на навчання персоналу підприємства на курсах підготовки екскурсовода, визначимо витрати на впровадження дня відкритих дверей за рік:  $22\,000 + 7\,740 * 12 + 19\,100 * 12 = 344\,080$  (грн.).

Розрахуємо фінансовий результат після впровадження дня відкритих дверей (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Фінансовий результат від впровадження заходу, грн.

Показник	Фактичний (2017)	Прогнозний період	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
Обсяг реалізації продукції фірмового магазину	12 600 000	15 049 200	2 449 200	19,44
Собівартість реалізованої продукції фірмового магазину	11 103 120	13 156 010,64	2 052 890,64	18,49
Валовий прибуток від обсягу реалізації продукції фірмового магазину	1 496 880	1 893 189,36	396 309,36	19,44
Інші операційні доходи	1 500 379,2	1 500 379,2	-	-
Адміністративні витрати	1 247 173,2	1 247 173,2	-	-
Витрати на збут	170 245,8	170 245,8	-	-
Інші операційні витрати	1 395 743,4	1 739 823	344 080	24,65
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	184 096,8	236 326,16	52 229,36	28,37

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Отже, з проведених розрахунків можемо зробити висновок, що впровадження заходу дня відкритих дверей є доцільним для підприємства, так як фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 52 229,36 грн. або на 28,37% в порівнянні з фактичним періодом.

Як вже було зазначено вище, на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» приділяється мала увага соціально-психологічному аспекту в колективі, тому доцільно запровадити соціально-психологічні методи менеджменту.

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

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

До соціальних методів належать:

- вивчення і спрямоване формування мотивів трудової діяльності та їх урахування в управлінні;
- підвищення соціально-виробничої активності (встановлення лідерів, наслідування лідерів, установлення стандартів зразкової поведінки); підтримка соціального наслідування (огляди-конкурси, присвоєння звання "Кращий у професії", святкування ювілеїв і знаменних дат тощо);
- моральне стимулювання;
- соціальне планування;
- зміна структури персоналу;
- підвищення кваліфікації;
- поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я;
- підвищення життєвого рівня;
- задоволення потреб розвитку (в т. ч. фізичного) персоналу [39].

Психологічними методами менеджменту є:

- гуманізація праці (ліквідація монотонності, кольорове оформлення приміщення, використання спеціальної музики, дотримання встановлених санітарно-гігієнічних норм тощо);

- психологічні-технології, або способи психологічного впливу (переконання, навіювання, прохання, похвала, порада, засудження тощо);

- задоволення професійних інтересів;

- професійний відбір і навчання персоналу;

- комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників;

- встановлення гармоній стосунків між керівниками і підлеглими;

- залучення працівників до процесу управління;

- заохочення творчості, ініціативи, самостійності [39].

Досліджуваному підприємству слід запровадити практику проходження курсів з психології для керівників підрозділів або цехів. Це допоможе керівництву створювати рівні можливості та позитивні настрої в колективі при отриманні матеріального заохочення тощо. Також керівники матимуть змогу розпізнати психологічні особливості конкретних робітників та груп. Всі ці заходи допоможуть налагодити роботу в колективі і при цьому збільшити фінансовий результат підприємства.

Виходячи із фінансової звітності підприємства та проведеного кореляційно-регресійного аналізу можемо зробити висновок, що значну частку в чистому доході від реалізації продукції займає собівартість, а тому впливає на фінансовий результат. Це означає, що після впровадження соціально-психологічних методів у процес операційної діяльності в колективі покращиться психологічний клімат та загальний емоційний стан працівників. Таким чином підприємству вдасться зменшити втрати під час виробництва, відповідно збільшаться обсяги виробництва, тому зменшиться собівартість продукції, а фінансовий результат від операційної діяльності буде зростати.

Щоб показати доцільність покращення соціально-психологічного аспекту підприємства, спочатку розрахуємо суму витрат підприємства (табл. 3.5):

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження соціально-психологічних методів

Витрати	Сума, грн.
Навчання персоналу підприємства на курсах з психології	6 000 грн. за трьохмісячний курс на одну особу на території замовника Будуть відвідувати курси загалом 9 керівників $9 * 6\,000$ грн. = 54 000 грн.
Надбавка до заробітної плати керівників після проходження курсів	1 000 грн. / місяць $9 * 1\,000 = 9\,000$ грн.
Нарахування на заробітну плату	1 980 грн.
Всього	64 980 грн.

Джерело: складено автором.

Навчання персоналу підприємства на курсах з психології буде проходити по вихідним дням на території замовника, тобто на території ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», щоб забезпечити контроль за їх проходженням, а також для зручності працівників підприємства.

Проходити психологічні курси зобов'язані генеральний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер, технічний директор, директор з персоналу, директор по логістиці, директор з виробництва, а також начальники виробничо-диспетчерського відділу та виробничо-технічного відділу саме для покращення психологічних настроїв у відділах з виробництва щоб збільшити обсяги виробництва та зменшити втрати від бракованої продукції.

Також після проходження курсів з психології внаслідок успішно застосованих методів та прийомів керівники будуть отримувати надбавку до основної заробітної плати.

Для того щоб розрахувати прибуток від впровадження соціально-психологічних методів, спочатку необхідно показати доходи від збільшення обсягів реалізації продукції підприємства за день, місяць та рік (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Доходи від впровадження соціально-психологічних методів

Показник	Фактичний (2017)	Прогнозний період	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
- за день:	981 837,12	1 013 746,83	31 909,71	3,25
- за місяць	21 600 416,7	22 302 430,24	702 013,54	3,25
- за рік	259 205 000	267 629 162,5	8 424 162,5	3,25

Джерело: складено автором.

Передбачається, що після навчання керівників підприємства на курсах з психології, чистий дохід від реалізації продукції зросте на 31 909,71 грн. в день, або на 3,25% на день за рахунок збільшення обсягу виробництва.

Враховуючи одноразові витрати на навчання персоналу підприємства на курсах з психології, визначимо витрати на впровадження соціально-психологічних методів за рік:  $54\,000 + 9\,000 * 12 + 1\,980 * 12 = 185\,760$  грн.

Розрахуємо фінансовий результат від операційної діяльності після впровадження соціально-психологічних методів менеджменту (табл. 3.7):

Таблиця 3.7 – Фінансовий результат після впровадження соціально-психологічних методів менеджменту

Показник	Фактичний (2017)	Прогнозний період	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	259 205 000	267 629 162,50	8 424 162,50	3,25
Собівартість реалізованої продукції	228 412 000	235 355 724,8	6 943 724,8	3,04
Валовий прибуток від обсягу реалізації продукції	30 793 000	32 273 437,7	1 480 437,7	4,81
Інші операційні доходи	30 872 000,00	30 872 000,00	-	-
Адміністративні витрати	25 662 000,00	25 662 000,00	-	-
Витрати на збут	3 503 000,00	3 503 000,00	-	-
Інші операційні витрати	28 719 000,00	28 904 760	185 760	0,65
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3 781 000,00	5 075 677,70	1 294 677,70	34,24

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З вищенаведених розрахунків можемо зробити висновок, що впровадження соціально-психологічних методів менеджменту в процес операційної діяльності підприємства збільшив фінансовий результат на 1 294 677,7 грн. (або на 34,24%)

на рік. Також варто зазначити, що передбачується зниження собівартості на 6 943 724,8 грн. (або на 3,04%) за рахунок зменшення браку під час виробництва.

Тому можемо стверджувати, що застосування соціально-психологічних методів доцільно впровадити на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», так як їх запровадження збільшить фінансовий результат від операційної діяльності, а таким чином і чистий прибуток підприємства.

### 3.4. Економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів

Щоб показати економічну ефективність від впровадження заходу дня відкритих дверей та використання соціально-психологічних методів в процес операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», об'єднаємо фінансовий результат в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Фінансовий результат після впровадження соціально-психологічних методів менеджменту та заходу дня відкритих дверей

Показник	Фактичний (2017)	Прогнозний період	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	259 205 000	270 078 362,50	10 873 362,50	4,19
Собівартість реалізованої продукції	228 412 000	237 408 615,44	8 996 615,44	3,94
Валовий прибуток від обсягу реалізації продукції	30 793 000	32 669 747,06	1 876 747,06	6,09
Інші операційні доходи	30 872 000,00	30 872 000,00	-	-
Адміністративні витрати	25 662 000,00	25 662 000,00	-	-
Витрати на збут	3 503 000,00	3 503 000,00	-	-
Інші операційні витрати	28 719 000,00	29 248 840	529 840,00	1,84
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3 781 000,00	5 127 907,06	1 346 907,06	35,62

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З табл. 3.8 можемо зробити висновок, що впровадження соціально-психологічних методів та дня відкритих дверей загалом дає покращення

фінансового результату від операційної діяльності в розмірі 1 346 908,06 грн., або на 35,62% в порівнянні з фактичним періодом.

Для того щоб показати ефективність від впроваджених заходів розрахуємо коефіцієнти рентабельності до і після запровадження соціально-психологічних методів та дня відкритих дверей (табл. 3.9):

Таблиця 3.9 – Аналіз показників рентабельності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2017 рік та прогностичний період

Показник	Фактичний (2017)	Прогностичний період	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт рентабельності активів	0,38	0,72	0,34	189,92
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,52	0,98	0,46	187,91
Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,07	1,94	0,87	181,43
Коефіцієнт рентабельності продукції	13,48	13,76	0,28	102,09
Коефіцієнт рентабельності продажу	1,07	1,94	0,87	181,43

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Отже, розрахувавши показники рентабельності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» після впровадження запропонованих заходів можемо зробити висновок, що ефективність вкладання коштів у підприємство та раціональність їх використання покращиться. Всі показники збільшились в порівнянні з фактичним періодом, а це означає у прогностованому періоді порівняно з фактичним на кожну гривню використаних активів буде отримано на 0,34 копійки чистого прибутку більше, тобто 0,72 коп. Збільшення показника рентабельності власного капіталу свідчить про збільшення ефективності використання власного капіталу, а також зростання величини чистого прибутку.

Наступним кроком буде розрахунок чистої теперішньої вартості проектів загалом (NPV), індексу дохідності (PI) та терміну окупності запропонованих заходів.

Розрахуємо чисту теперішню вартість заходу дня відкритих дверей та впровадження соціально-психологічних методів менеджменту та індекс дохідності, якщо ставка дисконтування означає 13% дохідності при 7% рівня інфляції в країні та премію за ризик інноватора 5% (табл. 3.8):

Таблиця 3.10 – Розрахунок NPV та PI впровадження заходів

Період	IC	Vt (дохід)	Ct	Vt-Ct	К дисконт. (r=25%)	Чисті дискон. надходж.	NPV	PI
0	529840							
1		2267846,83		2267846,83	0,8	1814277,46		
2		2267846,83		2267846,83	0,64	1451421,97		
3		2267846,83		2267846,83	0,51	1161137,58		
4		2267846,83		2267846,83	0,41	928910,06		
Σ						5355747,07	4825907	10,1

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок проводився на рік поквартально. З проведених розрахунків можемо зробити висновок, що впровадження проектів дня відкритих дверей та соціально-психологічних методів є ефективним, так як чиста приведена вартість  $NPV > 0$ , а термін окупності інвестицій = 10,1 і знаходиться в межах строку реалізації проекту.

Для більшої деталізації проведемо розрахунок накопиченого дисконтованого грошового потоку (табл. 3.9):

Таблиця 3.11 – Накопичений дисконтований грошовий потік впровадження проекту дня відкритих дверей

t	Грошові потоки	К диск (r=25%)	Чисті дисконтовані надходження	Накопичений дисконт. грошовий потік
0	-529840			-529840
1	2267846,83	0,80	1814277,46	1284437,46
2	2267846,83	0,64	1451421,97	2735859,44
3	2267846,83	0,51	1161137,58	3896997,01
4	2267846,83	0,41	928910,06	4825907,07

Таким чином, після проведених розрахунків можемо зробити висновок, що обидва проекти – як впровадження заходу дня відкритих дверей, так і

використання та інтенсивне застосування соціально-психологічних методів менеджменту збільшить фінансовий результат досліджуваного підприємства.

Впровадження заходу дня відкритих дверей у фірмовому магазині при виробництві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є ефективним та прибутковим. Підвищення прибутку підприємства відбудеться за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції у кожен день проведення екскурсій підприємством, а сам фінансовий результат від операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» збільшиться на 28,37%. Після застосування соціально-психологічних методів менеджменту в операційній діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», фінансовий результат підприємства збільшиться на 34,24% за рахунок підвищення чистого доходу від реалізації продукції, а також зменшення собівартості реалізованої продукції через зменшення кількості браку на виробництві.

Отже, можемо стверджувати, що впроваджені заходи позитивно вплинуть на ефективність господарської діяльності підприємства та ефективність використання власного капіталу, а тому покращиться ефективність операційної діяльності досліджуваного підприємства в цілому.

### **Висновки до розділу III**

Після розгляду напрямів покращення організації операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна зробити висновок, що запропоновані заходи є прибутковими та ефективними для підприємства. Також окремо можемо виділити диверсифікацію як одну із стратегічних альтернатив розвитку підприємства у вигляді дитячої вітамінізованої продукції або продукції для діабетиків за доступними цінами.

Проаналізувавши прогресивні методи менеджменту, можна стверджувати, що в сучасних умовах для досліджуваного підприємства доцільно було б запровадити соціально-психологічні методи, враховуючи його фінансовий стан. Отже, після проведених розрахунків ми визначили, що впровадження соціально-

психологічних методів менеджменту в процес операційної діяльності підприємства збільшив фінансовий результат на 1 294 677,7 грн. (або на 34,24%) на рік. Також варто зазначити, що передбачується зниження собівартості на 6 943 724,8 грн. (або на 3,04%) за рахунок зменшення браку під час виробництва.

Тому можемо стверджувати, що застосування соціально-психологічних методів доцільно впровадити на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», так як їх запровадження збільшить фінансовий результат від операційної діяльності, а таким чином і чистий прибуток підприємства.

Також підприємству рекомендується запровадити захід дня відкритих дверей у фірмовому магазині при виробництві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», адже з проведених розрахунків ми визначили, що такий захід є ефективним та прибутковим. Підвищення прибутку підприємства відбудеться за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції у кожен день проведення екскурсій підприємством, а сам фінансовий результат від операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» збільшиться на 28,37%.

Таким чином, після проведених розрахунків можемо зробити висновок, що обидва проекти – як впровадження заходу дня відкритих дверей, так і використання та інтенсивне застосування соціально-психологічних методів менеджменту збільшить фінансовий результат досліджуваного підприємства.

## ВИСНОВКИ

Отже, сутність операційної діяльності – це діяльність суб'єкта господарювання, яка є основною і пов'язана безпосередньо з виробництвом і реалізацією продукції. Операційна діяльність підприємства є основною діяльністю і приносить більшу частину прибутків компанії.

Проаналізувавши операційну діяльність приватного акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можемо зробити висновок, що становище підприємства є доволі неоднозначним. Ми визначили, що основним джерелом формування майна компанії є власний капітал, підприємство має здатність забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів, а також не має проблем з погашенням своїх поточних зобов'язань. Підприємство активно працює над вдосконаленням політики ефективності розпорядження фінансовими ресурсами, а також має достатню кількість вільних коштів щоб швидко реагувати на кризову ситуацію в короткостроковому періоді. Прибутковість виробничої діяльності компанії також зростає. Також підприємство вдосконалює ефективність управління запасами та політику управління дебіторською заборгованістю.

Проте, провівши аналіз фінансової стійкості підприємства, можна стверджувати, що у 2017 році порівняно з попереднім з'явився ризик зниження фінансової стійкості в середньостроковому періоді. У компанії посилюється залежність від позикових ресурсів, недостатня кількість власного капіталу перебуває в мобільній формі, тому є ризик, пов'язаний з фінансуванням оборотних активів. Також підприємство не може сформувати власний оборотний капітал, бо не має достатньої кількості ресурсів для довгострокового фінансування, тому залежність від зовнішніх інвесторів посилюється. Разом з тим, посилюється ризик вкладення капіталу в компанію зі сторони зовнішніх кредиторів.

З огляду на все вищесказане можемо зробити висновок, що компанія володіє достатньою кількістю власних коштів, щоб запровадити необхідні заходи для покращення фінансової стійкості, позбавитися від залежності від позикових ресурсів та сформувати власний оборотний капітал.

Після розгляду напрямів покращення організації операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна зробити висновок, що такі запропоновані заходи як диверсифікація, застосування прогресивних методів менеджменту та впровадження дня відкритих дверей є прибутковими та ефективними для підприємства.

Проаналізувавши прогресивні методи менеджменту, можна стверджувати, що в сучасних умовах для досліджуваного підприємства доцільно було б запровадити соціально-психологічні методи, враховуючи його фінансовий стан. А після проведених розрахунків можна зробити висновок, що застосування цих методів доцільно впровадити на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», так як їх запровадження збільшить фінансовий результат від операційної діяльності, а таким чином і чистий прибуток підприємства.

Також підприємству рекомендується запровадити захід дня відкритих дверей у фірмовому магазині при виробництві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», адже з проведених розрахунків ми визначили, що такий захід є ефективним та прибутковим. Підвищення прибутку підприємства відбудеться за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції у кожен день проведення екскурсій підприємством, а сам фінансовий результат від операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» збільшиться на 28,37%.

Отже, можемо стверджувати, що обидва проекти – як впровадження заходу дня відкритих дверей, так і використання та інтенсивне застосування соціально-психологічних методів менеджменту збільшить фінансовий результат досліджуваного підприємства, а, отже, підприємство зменшить свою залежність від позикових ресурсів, матиме змогу безперешкодного фінансування оборотних активів, а також отримає кошти для їх довгострокового фінансування.

Таким чином, враховуючи дані показники, виконано ключове завдання даного дослідження – підвищена ефективність операційної діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств : Закон України 28.07.2006 р. № п0005626-06 / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0005626-06> (дата звернення: 09.01.2019).
2. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. Інформація про досліджуване підприємство. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00382125>
3. Ансофф І.В. Новая корпоративная стратегия / І.В. Ансофф – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1998. – 416 с.
4. Бардась А.В. Менеджмент : навчальний посібник / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Дніпро : НГУ, 2012. – 381 с.
5. Бердар М.М. Фінанси підприємств / М.М. Бердар – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 352 с.
6. Бланк І.О. Управление использованием капитала / І.О. Бланк – Київ : Ніка-Центр, 2000. – 651 с.
7. Богуславський Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств / Є.І. Богуславський, А.О. Черниченко – Харків : ХНЕУ. Ефективна економіка. 2013. – № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2424>
8. Борисюк І.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах / І.О. Борисюк – Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського, 2012. – № 33. : URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2012\\_1/Eryomenko\\_112.html](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2012_1/Eryomenko_112.html)
9. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства : підручник / В.Г. Васильков, Н.В. Василькова – Київ : КНЕУ, 2015. – 502 с.
10. Вігуржинська С.Ю. Економіка підприємства. 2 частина / С.Ю. Вігуржинська – Одеса : ОДАХ, 2008. – 76 с.

11. Горлачук В.В. Економіка підприємства : навчальний посібник / В.В. Горлачук, І.Г. Яненко – Миколаїв : Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
12. Економіка підприємства / Бойчик І.М. та ін. Київ : «Каравела», 2007. 289 с.
13. Економічні методи управління. URL: [https://studme.com.ua/1755072812681/menedzhment/ekonomicheskie\\_metody\\_upravleniya.htm](https://studme.com.ua/1755072812681/menedzhment/ekonomicheskie_metody_upravleniya.htm)
14. Зубовський В.М. Економіка підприємства / В.М. Зубовський – Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2007. – 307 с.
15. Інформатор про зменшення обсягів продукції досліджуваного підприємства. URL: <https://informer.news/arhiv2016/?p=177285>
16. Капінос Г.І. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Г.І. Капінос – Київ : ЦУЛ, 2013. – 352 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/323-operatsyniy-menedjment-kapnos-g-.html>
17. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фондівдачі. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/345-pokaznik-fondoviddachi> (дата звернення: 17.01.2019).
18. Коефіцієнт рентабельності активів. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv>
19. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>
20. Кондитерська корпорація «Рошен». Електронний ресурс досліджуваного підприємства. URL: <https://www.roshen.com/?ntvduo=true>
21. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О.В. Коновалова, Т. Андрущакевич – Кривий Ріг : Криворізький економічний інститут ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». URL: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58123.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm)

22. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку / М.Д. Корінько – Актуальні проблеми економіки, 2009. – № 5. – С. 12–17.
23. Круш П.В. Економіка підприємства. П.В. Круш, В.І. Подвігіна, Б.М. Сердюк – Київ : Ельга-Н, КНТ, 2007. – 780 с.
24. Любенко Н.М. Фінанси підприємств / Н.М. Любенко – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.
25. Макаровська Т.П. Економіка підприємства / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар – Київ : МАУП, 2006. – 357 с.
26. Методи менеджменту. URL: [https://pidruchniki.com/75157/menedzhment/metodi\\_menedzhmentu](https://pidruchniki.com/75157/menedzhment/metodi_menedzhmentu)
27. Методи менеджменту. URL: [https://studme.com.ua/1368052612680/menedzhment/metody\\_menedzhmenta.htm](https://studme.com.ua/1368052612680/menedzhment/metody_menedzhmenta.htm)
28. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3 т. / С.В. Мочерний – Київ : ВЦ Академія, 2002. – 952 с.
29. Ніпіаліді О. Ю. Фінанси підприємств / О.Ю. Ніпіаліді, Н.І. Карпишин – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 232 с.
30. Олійник Т.Г. Економіка підприємств / Т.Г. Олійник – Миколаїв : Видавничий відділ Миколаївського національного аграрного університету, 2018. – 60 с.
31. Паливода А.В. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Київ. 2015. – 324 с.
32. Перерва П.Г. Економіка підприємства : підручник / П.Г. Перерва, М.І. Погорелов – Харків : НТУ «ХПІ», 2007.– 691 с.
33. Показники ефективності використання основних фондів. URL: [https://pidruchniki.com/10310208/ekonomika/pokazniki\\_efektivnosti\\_vikoristannya\\_osnovnih\\_fondiv](https://pidruchniki.com/10310208/ekonomika/pokazniki_efektivnosti_vikoristannya_osnovnih_fondiv)
34. Показники рентабельності підприємства. URL: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/43-pokazniki-rentabelnost-pdprimstva.html>
35. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Вид. 3, перероблене та доповнене : підручник / С.Ф. Покропивний – Київ : КНЕУ, 2006. – 435 с.

36. Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие / И.В. Сергеев – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 354 с.
37. Скоробогатов, М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М.М. Скоробогатов, О.І. Куцерубова – Економічний вісник Донбасу, 2011. №3(25). – С.18–21.
38. Соціально-психологічні методи управління. URL: [https://studme.com.ua/1564072312682/menedzhment/sotsialno-psihologicheskie\\_metody\\_upravleniya.htm](https://studme.com.ua/1564072312682/menedzhment/sotsialno-psihologicheskie_metody_upravleniya.htm)
39. Соціально-психологічні методи управлінського впливу. URL: [https://pidruchniki.com/12991010/turizm/sotsialno-psihologichni\\_metodi\\_upravlinskogo\\_vplivu](https://pidruchniki.com/12991010/turizm/sotsialno-psihologichni_metodi_upravlinskogo_vplivu)
40. Фінансова звітність підприємства, що досліджується за 2015 рік. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/70473>
41. Фінансова звітність підприємства, що досліджується за 2016 рік. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/92720>
42. Фінансова звітність підприємства, що досліджується за 2017 рік. URL: <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/112070>
43. Функції та методи менеджменту. URL: <https://studfiles.net/preview/3364059/>
44. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств / О.О. Цогла – Актуальні проблеми економіки, 2011. – №7. – С.147-151.
45. Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності / О.О. Цогла – Актуальні проблеми економіки, 2010. – №4. – С. 109-115.
46. Шаповал М.І. Проблеми менеджменту якості у сфері науково-дослідних робіт / М.І. Шаповал – Науковий вісник НАУ, 2004. – №74. – С.244.

**ДОДАТКИ**

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	576366	701294	0
первісна вартість	1011	901998	1044508	0
знос	1012	325632	343214	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	10	0
інші фінансові інвестиції	1035	10	10	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	576387	701314	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	8856	8029	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0

Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	71252	51544	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	0	2951	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2388	23330	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	130	6723	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4	24	0
Усього за розділом II	1195	82630	92601	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	659017	793915	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175833	175833	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0

Резервний капітал	1415	4455	4651	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	354887	357458	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	535175	537942	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	36932	33656	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	170318	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	36932	203974	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	67990	25983	0
за розрахунками з бюджетом	1620	3859	3410	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1879	2328	0
за розрахунками з оплати праці	1630	6923	8611	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	4672	7253	0

Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1587	4414	0
Усього за розділом III	1695	86910	51999	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	659017	793915	0

## Додаток Б

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	259205	232312
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 228412 )	( 204239 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	30793	28073
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	30872	54744
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 25662 )	( 23404 )
Витрати на збут	2150	( 3503 )	( 3043 )
Інші операційні витрати	2180	( 28719 )	( 46008 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3781	10362
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	10008	0
Інші доходи	2240	53	8
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 9946 )	( 5489 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3896	4881
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1128	-962
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2768	3919
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим	2455	0	0

сукупним доходом			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2768	3919

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	83316	92858
Витрати на оплату праці	2505	125796	105721
Відрахування на соціальні заходи	2510	27024	22627
Амортизація	2515	25330	40861
Інші операційні витрати	2520	34776	20116
Разом	2550	296242	282183