

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА**

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Допущено до захисту
«_____» _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д. е. н., професор
_____ Соколюк С.Ю.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА**

**ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРКАСЬКОЇ
ОБЛАСТІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ПОКРАЩЕННЯ**

Виконала – студентка
2 курсу, групи 21м-пт
освітньої програми «Аграрне підприємництво
та агротрейдинг»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»
Кругла Анастасія Сергіївна

Науковий керівник – д.е.н., професор
Чернега Інна Іванівна

Умань – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
 Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
 Освітня програма «Аграрне підприємництво та агротрейдинг»
 Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) (підпис, прізвище)
 “ ” 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студентці Круглій Анастасії Сергіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Операційна діяльність підприємств Черкаської області та напрями її покращення»

керівник роботи Чернега Інна Іванівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, місце роботи)

затверджені наказом по університету від “ ” 20__ року №__

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові видання, фахова література, матеріали міжнародних та всеукраїнських наукових конференцій, статистична інформація Державної служби статистики та Головного управління статистики у Черкаській області.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.
2. ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ.
3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.

5. Перелік графічного матеріалу

12 таблиць, 3 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видає	завдання приймає

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Срок виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	23.09.2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	24.09.2022	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	26.09.2022	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	30.09.2022 25.10.2022 2022–2023 рр.	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	15.02.2023	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	02.03.2023 25.09.2023 25.10.2023 15.11.2023	
7.	Допрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	29.11.2023	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	02.12.2023	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	06.12.2023	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	09.12.2023	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	12.12.2023	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	13.12.2023	
13.	Одержання рецензії	14.12.2023	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	18.12.2023	

Студентка

(підпис)

Кругла А.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Чернега І.І.

(прізвище та ініціали)

Реферат
на кваліфікаційну роботу
магістра факультету економіки і підприємництва
Уманського національного університету садівництва
Круглої Анастасії Сергіївни

«Операційна діяльність підприємств Черкаської області та напрями її покращення»

Кваліфікаційна робота магістра має у своїй структурі три розділи. Вихідними даними для написання даної кваліфікаційної роботи були наукові видання, фахова література, матеріали міжнародних та всеукраїнських наукових конференцій, статистична інформація Державної служби статистики та Головного управління статистики у Черкаській області.

Загальний обсяг даної кваліфікаційної роботи становить 56 сторінок. Робота містить 12 таблиць та 3 рисунка. Список використаної джерел із 51 найменування.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є операційна діяльність підприємств Черкаської області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процес операційної діяльності підприємств Черкаської області.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження операційної діяльності підприємств Черкаської області та пошук напрямів її покращення.

У першому розділі досліджено операційну діяльність підприємств Черкаської області.

У другому розділі надано економічну характеристику операційної діяльності та фінансових результатів операційної діяльності підприємств Черкаської області.

У третьому розділі визначено та запропоновано напрями покращення операційної діяльності підприємств.

Резюме: У кваліфікаційній роботі здійснено економічну характеристику операційної діяльності та фінансових результатів операційної діяльності підприємств Черкаської області, визначено та запропоновано напрями її покращення.

Ключові терміни: операційна діяльність, фінансові результати, прибуток, прибуток до оподаткування, планування операційної діяльності.

Summary: In the qualification work, the economic characteristics of the operational activity and financial results of the operational activity of the enterprises of the Cherkasy region were carried out, directions for its improvement were determined and proposed.

Key terms: operating activity, financial results, profit, pre-tax profit, operational planning.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2. ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ	19
2.1. Економічна характеристика операційної діяльності підприємств Черкаської області	19
2.2. Фінансові результати операційної діяльності підприємств Черкаської області	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	40
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Сучасні ринкові умови господарської діяльності сприяють постійному пошуку резервів і шляхів отримання додаткових конкурентних переваг у внутрішньому середовищі підприємства. Такий пошук стає все складнішим через зниження ефективності функціонування та загострення проблем зовнішнього середовища. На цьому етапі високих результатів виробництва можна досягти лише завдяки налаштуванню кожної з ланок управлінської діяльності, першою та головною з яких виступає операційна діяльність підприємства.

Операційна діяльність відіграє вирішальну роль у регулюванні внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів підприємства, які у першу чергу спираються на диференційоване застосування внутрішніх планово-розрахункових цін, що сприяє підвищенню матеріальної зацікавленості персоналу у результатах власної праці та ефективному використанню матеріально-технічних ресурсів. Послідовність етапів операційної діяльності виступає запорукою цілеспрямованого та результативного функціонування, що забезпечується інтеграцією стратегічних і поточних аспектів під час дослідження та формування розподілу управлінської відповідальності.

Проблеми планування операційної діяльності сучасних підприємств, оцінювання ефективності господарських операцій, формування організаційного й інформаційного забезпечення стратегічного та поточного управління операційною діяльністю закономірно привертати до себе підвищену увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців – таких, як І. Ансофф, О. Арєф'єва, І. Бланк, В. Бурков, І. Булеєв, М. Бухалков, В. Гриньова, Дж. Джордж, В. Долятовський, В. Долятовська, П. Друкер, Ю. Єгупов, Р. Каплан, М. Кизим, Т. Клебанова, М. Круглов, Б. Мільнер, Д. Нортон, Ф. Ліїс, В. Пономаренко, О. Раєвнєва, І. Скворцов, Г. Тарасюк, А. Тищенко, Л. Федулова та ін. Всебічне вивчення й узагальнення наукових праць дозволило зробити висновок про те, що низка питань стосовно організації планування

операційної діяльності недостатньо досліджена та розроблена. Так, зокрема, увага дослідників зосереджується переважно навколо вивчення окремих аспектів організації планового процесу в різних сферах операційної діяльності підприємств, що не дає можливості забезпечити комплексність побудови відповідної організаційної системи планування.

З огляду на це подальше поглиблення теоретичних і науково-методичних засад операційної діяльності підприємств у контексті подальшого розвитку теоретичних положень, вдосконалення науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення результативності підприємства має як наукове, так і практичне значення.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є операційна діяльність підприємств Черкаської області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процес операційної діяльності підприємств Черкаської області.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження операційної діяльності підприємств Черкаської області та пошук напрямів її покращення.

Завданнями даної кваліфікаційної роботи є:

- 1) дослідити сутність поняття операційної діяльності підприємства;
- 2) провести економічну характеристику операційної діяльності підприємств Черкаської області;
- 3) здійснити аналіз фінансових результатів операційної діяльності підприємств Черкаської області;
- 4) визначити та запропонувати напрями покращення операційної діяльності підприємств.

При написанні роботи були використані наступні **методи**:

- а) метод аналізу;
- б) методи синтезу;
- в) методи узагальнення інформації;
- г) графічний метод;
- д) метод індукції;

е) метод дедукції.

Вихідними даними для написання даної кваліфікаційної роботи були наукові видання, фахова література, матеріали міжнародних та всеукраїнських наукових конференцій, статистична інформація Державної служби статистики та Головного управління статистики у Черкаській області.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Будь-яка корисна діяльність пов'язана з переробкою чого-небудь. Наприклад, переробкою інформації на фондовій біржі, у видавничій справі чи сфері реклами. При наданні послуг (готель, перукарня, туризм тощо) у процес переробки залучаються споживачі. Операції з переробки чого-небудь відбуваються також у структурних (функціональних) підрозділах підприємства, наприклад, у плановому відділі, службі маркетингу, кадрів тощо.

Сучасні процеси виготовлення продукції характеризуються зрощуванням і переплетенням основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, при цьому двом останнім відводиться дедалі більше місце в загальному виробничому циклі. Це пов'язане з відставанням механізації та автоматизації обслуговування виробництва порівняно з оснащенням основних виробничих процесів. У цих умовах стає усе більш необхідною регламентація технології та організації виконання не тільки основних, а й допоміжних та обслуговуючих процесів виробництва продукції.

Основою операційного менеджменту є управління операційними системами. Операційна система - це система, що використовує операційні ресурси для перетворення "входу" в продукцію на "виході".

"Вхід" може бути представлений сировиною, замовником або готовою продукцією, отриманою з іншої операційної системи, а також клієнтом (у сфері послуг), якому необхідне обслуговування [30].

Операційна діяльність - це діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги).

Операційна функція включає в себе дії, у результаті яких виробляється продукція та послуги, що поставляються організацією зовнішньому

споживачеві. Функцію "операції" виконують усі без винятку організації, інакше вони просто не зможуть існувати.

Сутність операційної функції полягає в процесі конверсії (трансформації, перетворення), тобто в послідовній низці подій, у ході яких ресурси перетворюються на готову продукцію чи послуги. Схематично це явище можна передати просто: витрати перетворення результати.

Розрізняють два основних типи конверсії. Перший, відомий під назвою аналітичного, припускає, що сировина перетворюється в один або кілька різноманітних продуктів, що можуть мати, а можуть і не мати схожість з первісним ресурсом за формою та за функціями. Інший тип конверсії, який відомий під назвою синтетичного, передбачає створення єдиного виду продукції на базі використання великої кількості первісних матеріалів.

Таким чином, операційна діяльність являє собою процес перетворення входів у виходи. До складу входів операційної системи належать:

- 1) об'єкти операційної діяльності, на які спрямовані зусилля системи в процесі трансформації: а) матеріальні ресурси; б) клієнти; в) власність клієнтів;
- 2) засоби операційної діяльності;
- 3) персонал.

До складу виходів операційної системи належать:

- 1) основні:
 - а) готова продукція;
 - б) клієнт, стан якого було піддано змінам;
 - в) власність клієнта, що була піддана змінам
- 2) другорядні:
 - а) матеріальні;
 - б) енергетичні;
 - в) інформаційні.

Високий рівень організаційної та технологічної складності сучасного виробництва, нагальність і важливість розв'язання питань із забезпечення вимог його відповідності ринковим потребам визначають доцільність розширення складу процесів, що становлять змістовність функціонування операційної системи (системи операційної діяльності) підприємства, з суто виробничих аспектів його роботи на весь комплекс операцій, низка яких утворює ланцюжок утворення нової вартості. Так, виходячи з проведеного автором дослідження теоретичних поглядів на визначення сутності поняття "операційна діяльність підприємства" (табл. 1.1), можна виділити два основні підходи до вирішення цього завдання, а саме: виробничий (базується на ототожненні операційної та виробничо-збутової діяльності) та міжфункціональний (розширює рамки операційної діяльності на виконання переважної більшості функцій, пов'язаних із соціально-економічною природою підприємства, забезпеченням його участі у процесах розширеного відтворення та ін.).

Таблиця 1.1

Узагальнення теоретичних підходів щодо визначення сутності поняття «операційна діяльність підприємства»

Підхід (ключові слова)	Визначення сутності операційної діяльності	Автори
1	2	3
Виробничий (виробництво, виробнича продукція, товари та послуги, корисність, виробничо-збутова трансформація)	Діяльність підприємства з виробництва та реалізації продукції (послуг), за якої досягається одночасне зростання ефекту й ефективності від здійснюваних економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів, що з ним взаємодіють	Безкоровайна Л. [2]
	Те саме, що і звичайна виробнича діяльність, проте основною діяльністю бізнесу може бути не лише виробнича, але й будівельна, транспортна, торговельна діяльність, а також діяльність, пов'язана з наданням послуг	Кизим М. О., Пилипенко А. А., Ялдин І. В. [16]
	Виробництво та реалізація продукції, послуг, робіт	Грибук Ю. [9]
	Діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) на виходи (готові продукти та послуги)	Капінос Г., Бабій І. [13]
	Діяльність підприємства, спрямована на вирішення таких цілей: оптимізація завантаження потужності, зниження витрат на виробництво, якість виробництва, якість виробничих поставок, відповідність можливостей виробництва до попиту	Волков Д. П. [7]
	Виробничо-збутова або основна для певного підприємства діяльність, яка характеризується наступними показниками: собівартість реалізованої продукції; валовий прибуток від операційної діяльності; інші операційні та комерційні витрати; прибуток від операційної діяльності	Сідун В. [34]
	Процес придбання матеріалів, їх перетворення на готовий продукт і постачання цього продукту покупцю... діяльності, пов'язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців	Школа І., Михайловська О. [45]

1	2	3
Міжфункціональний (діяльність, основний вид діяльності, функції, функціонування, процеси, цілі та завдання підприємства)	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною або фінансовою діяльністю	Бутинець Ф. [5]
	Основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої вона створена... характер підприємства визначається насамперед специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності більшості підприємств складає виробничо-комерційна та торгова діяльність, яка доповнюється здійснюваною ними інвестиційною та фінансовою діяльністю	Бланк І. А. [4]
	Господарські процеси, які за своїм змістом є окремими процесами, що між собою взаємопов'язані та становлять цілісну операційну функцію підприємства: закупівельна, виробнича діяльність; діяльність з реалізації товарів, робіт та послуг; інноваційна діяльність у сфері виробництва та послуг	Волков Д. [7]
	Наскрізна міжфункціональна система взаємозалежних споріднених процедур, реалізація яких призводить до використання ресурсів з метою створення певної продукції, що має цінність для внутрішньо-організаційних чи зовнішніх споживачів і формування конкурентних переваг підприємства	Кузьмін О., Мельник О. [19]
	Основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якого воно створене... процеси, пов'язані з отриманням, переробкою, передаванням і накопиченням матеріальних і нематеріальних, реальних і номінальних благ (грошей)	Лозовицький Д. [20]
	Фундамент, що обумовлює повноцінне функціонування підприємства, виконання його статутних завдань... масштаби та напрями операційної діяльності є чинниками, що визначають склад, структуру, динаміку й ефективність використання ресурсів підприємства, його виробничого потенціалу	Мосійчук М. [23]
	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю	О. Сумець [39]
	Виокремлення основних довгострокових цілей та завдань підприємства та затвердження курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	Л. Федулова, О. Декалюк [42]

З точки зору авторів, виробничий підхід виходить насамперед з визнання пріоритетності в контексті функціонування ОС операцій та процесів із створення нової вартості на основі використання певних технологій трансформації "вхідних" ресурсів на готову продукцію (товари та послуги). Наприклад, О. Сумець [39] підкреслює, що саме виробничий процес як певне упорядковане в просторі й у часі сполучення предметів і знарядь праці та живої праці, функціонуючих для задоволення потреб виробництва, визначає як параметри функціонування, так і (певною мірою) організаційно-структурну побудову операційної системи підприємства. За такого підходу здійснення інтегративних завдань підсистеми планування у складі ОС зосереджується на реалізації функцій, пов'язаних із розробкою та реалізацією комплексу виробничих планів. Так, окремі науковці з цього приводу наголошують, що саме виробнича програма є основним планом операційної діяльності. З іншого боку, помітний вплив на операційну діяльність надають також процеси та операції, пов'язані із ресурсним забезпеченням виробництва. На це, наприклад, вказує М. Мосійчук [23], яка підкреслює, що операційна діяльність знаходиться у прямій причинно-наслідковій залежності від її ресурсного забезпечення. Враховуючи необхідність задоволення вимог забезпечення ефективності операційної діяльності, потрібно зазначити, що значну роль у процесі планування та контролю операційної (виробничої) діяльності відіграє нормативна база, яка спирається на науково обґрунтованих та технологічно обумовлених закономірностях трансформації ресурсів на готову продукцію (товари та послуги).

Проте основною вадою виробничого підходу до визначення сутності операційної діяльності підприємства слід вважати недостатність уваги до ідентифікації характеру, сили та масштабів впливу позавиробничих чинників на процеси формування та функціонування операційної системи. Так, окремі науковці підкреслюють таку характерну особливість операційної діяльності, як нестійкість напрямів розвитку, тобто припускає можливість їх перегляду у ході реалізації згідно з вимогами адаптації до трансформацій середовища

господарювання. З іншого боку, Л. Федулова, О. Декалюк [42] також зазначають з цього приводу, що хоча виробнича складова є ядром операційної системи і застосування методик дослідження перебігу процесів її функціонування та розвитку є правомірним, але вона не може вважатися цілком достатньою, тому що операційна система включає не лише виробництво, а й операції із забезпечення, управління, організацію та контроль тощо. З таким підходом цілком погоджуються інші науковці, які наголошують на доцільності виокремлення зі складу операційної діяльності, окрім суто операційної, функцій маркетингу, фінансів, трудових ресурсів та інженерну функцію. Водночас Д. Лозовицький [20] підкреслює, що операційна діяльність багато в чому визначається результатами фінансової діяльності підприємства, а отже, потребує відповідного доповнення шляхом включення до її складу фінансових аспектів.

Таким чином, міжфункціональний підхід до визначення змістовності операційної діяльності виходить з необхідності доповнення процесів та операцій, пов'язаних із функціонуванням виробничо-технологічної основи підприємства, також діями, що пов'язані із фінансовими, маркетинговозбутовими, логістичними й іншими аспектами. З точки зору автора, саме тому міжфункціональний підхід за сучасних умов відрізняється широкими можливостями не тільки відносно визначення закономірностей формування та функціонування операційної системи підприємства, але й потужним потенціалом обґрунтування та реалізації заходів зі збільшення ефективності його операційної діяльності. Обов'язковою передумовою для здійснення такого роду заходів слід вважати необхідність удосконалення управління операційною діяльністю насамперед в контексті підвищення якості та результативності виконання відповідних функцій управління – таких, як планування, організація, керівництво (мотивація) і контроль [34].

Таким чином, процес управління операційною діяльністю складається з чотирьох взаємозв'язаних функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Змістовність кожної функції управління визначена специфікою

завдань, виконуваних у рамках здійснення даної функції. Наприклад, вирішення завдань зі забезпечення пристосування виробництва до коливань споживчого попиту та змін інших параметрів ринкової ситуації вимагає виконання функції мотивації. Водночас вирішення завдань з формування та розвитку організаційних відносин між різними структурними підрозділами підприємства щодо реалізації рішень і планових показників господарської діяльності на певний період здійснюється за допомогою функції організації. Перевірка результатів діяльності підприємства, а також оцінювання їх відповідності заздалегідь наміченим цілям і напрямам розвитку виконується через функцію контролю. Завдання обґрунтованого вибору основних напрямів і пропорцій економічного розвитку, визначення джерел його ресурсного забезпечення вирішується за допомогою функції планування [30].

Отже, ринкові умови висувають перед підприємством та його системою управління різні за структурою та змістовністю економічні проблеми, адже під впливом динаміки ринкових змін виникають й ускладнюються труднощі формування оптимального портфеля замовлень, планування матеріально-технічного забезпечення, розроблення обґрунтованого фінансового плану. Ефективне вирішення зазначених проблем вимагає обов'язкового планування всіх аспектів господарювання на підприємстві, призводить до необхідності формування нових підходів до методичного й організаційного забезпечення організації планової діяльності в сучасних умовах.

Класифікація операційних систем передбачає виділення тих чи тих їх різновидів за обраною класифікаційною ознакою. Такою ознакою можуть виступати: тип кінцевого результату операційної діяльності; широта номенклатури та асортименту кінцевого продукту; ступінь гнучкості операційної системи; ступінь дискретності перебігу операційного процесу; метод організації виробництва; спосіб управління запасами сировини або готової продукції; підхід до встановлення рівня виробничої потужності тощо.

Операційний процес підприємства — це процес, який складається з послідовних взаємопов'язаних у часі операцій щодо трансформації вхідних

ресурсів у вихідні результати підприємства та поєднує такі важливі процеси, як формування інформаційної бази для закупівлі товарів, власне закупівлю товарів, процес товароруху й торговельний процес. Визначено, що найменшою ланкою операційного процесу є операція, яка інтерпретується як елементарний спеціалізований вид роботи, спрямований на виконання конкретного завдання технічного, організаційного або соціального характеру [16].

Повна система виробничої діяльності підприємства (організації) називається операційною і є центральною ланкою будь-якого підприємства (організації) по випуску продукції і наданню послуг. У цій системі, створеній на основі раціонального (вертикального і горизонтального) поділу праці і сполучення в часі і просторі предметів, засобів і самої праці, реалізується операційна функція, тобто сукупність дій по переробці (перетворенню) ресурсів, одержуваних із зовнішнього середовища, і видачі результатів діяльності в зовнішнє середовище.

Операційна система складається з трьох підсистем [29]:

переробної (виконує продуктивну роботу, безпосередньо зв'язану з перетворенням вхідних величин у вихідні результати);

забезпечення (не зв'язана безпосередньо з виробництвом виходу, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми);

планування і контролю (одержує інформацію з зовнішнього і внутрішнього середовищ про стан переробної підсистеми і підсистеми забезпечення, обробляє цю інформацію і видає рішення про те, як повинна працювати переробна підсистема).

Існуючі класифікації операційних систем засновані на характері виходу і типі використовуваного процесу переробки ресурсів. По таких класифікаціях можна представити діяльність будь-якого підприємства промислового виробництва і сфери послуг усіх галузей народного господарства [13].

Стратегічне призначення кожного підприємства можна представити у виді ланцюжка “виробництво — потреби споживача”. Стратегія підприємства

полягає в тім, щоб за допомогою операційної системи робити продукти або надавати послуги з метою задоволення основних потреб споживачів. Визначення того, які саме потреби беруться як мету діяльності підприємства, є стратегічним рішенням, при якому повинні враховуватися дані маркетингових досліджень ринків виробів, продукції, послуг.

РОЗДІЛ 2. ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Економічна характеристика операційної діяльності підприємств Черкаської області

Рішення з виробництва приймаються в контексті загального функціонування підприємства залежно від його місця і ролі на ринку та ухваленої стратегії.

Стратегія ґрунтується на місії підприємства на ринку і відображає, як саме підприємство планує використовувати всі свої ресурси та функції з метою забезпечення конкурентної переваги.

Операційна стратегія визначає спосіб і рівень використання виробничої потужності, що сприяють реалізації стратегії підприємства. Маркетингова стратегія відображає, за допомогою яких конкретних методів здійснюватиметься збут товарів і послуг, а фінансова стратегія визначає найефективніші варіанти використання фінансових ресурсів підприємства [14].

Як зазначалося в попередніх розділах, основою операційного менеджменту є управління операційними системами. Такі системи використовують операційні ресурси підприємства для перетворення фактора виробництва ("входу") у вибрану ним продукцію або послугу ("вихід"). "Вхід" може бути представлений сировиною, замовником або готовою продукцією, одержаною з іншої операційної системи. Як видно на рис. 2.1 операційні ресурси включають п'ять основних елементів, які одержали назву 5Ps операційного менеджменту (SPs of operational management) від наступних англійських слів: персонал (People), заводи (Plants), матеріали та комплектуючі вироби (Parts), процеси (Processes), системи планування та управління (Planning and Control Systems). Персонал - це робоча сила, безпосередньо або непрямо зайнята у виробництві продукції або

послуг. Заводи - це фабрики, виробничі та сервісні підрозділи компанії, на яких виготовляється продукція або надаються послуги. Матеріали і комплектуючі проходять перетворення у виробничій системі. Процеси охоплюють устаткування і етапи виробництва продукції та послуг. Системи планування та управління - це процедури та інформація, що використовуються менеджерами в процесі експлуатації операційної системи [24].



Рис. 2.1. Модель операційної системи в загальній структурі підприємства

У процесі виробництва сировина, матеріали змінюють (трансформують) свій стан і перетворюються на продукт, необхідний людині. Операційний процес здійснюється одним чи групою працівників і складається із сукупності технологічно пов'язаних між собою операцій, об'єднаних єдністю кінцевої продукції. Процес включає робочі операції, що становлять організаційно

неподільні повторювані однорідні елементи цього процесу [25]. Зовнішньою ознакою операції є незмінність складу виконавців, предметів і знарядь праці. Кожна операція поділяється на дрібніші елементи, названі робочими прийомами, які, у свою чергу, складаються з робочих рухів.

Виробниче перетворення може мати наступний характер.

- Фізичне перетворення як результат виробничого процесу.
- Зміна місця розташування як результат транспортування.
- Обмін як результат роздрібної торгової операції.
- Складське зберігання як результат складського обслуговування.
- Фізіологічне перетворення як результат медичного обслуговування.
- Інформаційне перетворення як послуга телекомунікації.

Поза сумнівом, перераховані вище перетворення не є взаємовиключними. Так наприклад, супермаркет одночасно дозволяє покупцю:

- 1) порівнювати ціни та якість пропонованих товарів (інформаційне перетворення),
- 2) зберігати певні товари на складі до тих пір, поки в них не виникне необхідність (складування),
- 3) продавати товари (обмін) [14].

Таким чином, можна зробити наступне визначення: ресурси - це керовані фактори виробництва, що наділені вартісними властивостями і перетворюючими можливостями, необхідні для забезпечення функціонування і розвитку виробничих процесів з метою досягнення запланованих результатів [30].

Щодо виміру ресурсів використовують такі поняття:

"Вузьке місце" або "недостатній ресурс" - будь-який ресурс, потужність (пропускна здатність) якого менше, ніж потреба в ньому. Це обмеження в межах системи, яке лімітує засоби в системі. Недостатнім ресурсом може бути верстат, малокваліфікований персонал або неспеціалізований інструмент [25].

"Надлишковий ресурс" - будь-який ресурс, потужність якого перевищує потребу в ньому, тобто такий ресурс не може працювати безперервно, оскільки в цьому випадку буде вироблений більший обсяг продукції (надано послуг), ніж потрібно [24].

"Ресурс обмеженої потужності" - ресурс, завантаження якого практично відповідає його потужності. Він може стати недостатнім ресурсом при умові нечіткого планування його роботи [34].

На підприємстві управляють не тільки розглянутими вище ресурсами і процесами. Досягти мети можливо лише при реалізації випущеної продукції або шляхом надання послуг. А це пов'язано із зовнішнім середовищем, яке є споживачем продукту, що випускається, і джерелом постачання ресурсів. Адже зовнішнє середовище є не тільки джерелом загроз, але й можливостей. Інакше кажучи, менеджмент не обмежується управлінням ресурсами, виробництвом, але й підприємством в цілому. Це поняття пов'язане отримання прибутку, тобто, досягненням мети підприємства [30]. Оскільки ми розглядаємо операційну систему як об'єкт ситуаційного управління, нас, в першу чергу, повинна цікавити відповідь на запитання про те, які можливості ми маємо в даний час і які можливості ми повинні мати в перспективі для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Розглядаючи операційну діяльність, необхідно зазначити відмінності між процесами виробництва продукції та надання послуг на підприємствах і в організаціях. Основна відмінність полягає в тому, що процес надання послуг характеризується не наявною властивістю, тоді як продукція є фізичним результатом конкретної виробничої операції. Образно виражаючись, послуга - це те, що "падаючи на ногу, не заподіює болю". Інші відмінності полягають в тому, що в процесі надання послуг часто дуже важливим чинником є вдале розташування сервісних приміщень, а також те, що в ньому нерідко беруть участь самі споживачі, чого практично не відбувається в процесі виробництва продукції. Проте дане твердження також не слід сприймати однозначно. Так наприклад, виробники нерідко надають послуги у вигляді сервісного

обслуговування продукції, що випускається ними; багато підприємств сфери обслуговування часто проводять фізичну продукцію, яку пропонують своїм клієнтам, або самі в процесі надання послуг споживають які-небудь матеріали. Досить пригадати компанію McDonald's. Вона виробляє продукцію, але, оскільки ця продукція пропонується так, щоб вона забезпечувала певний контакт із споживачами і тим самим завершувала процес обслуговування, то дана фірма відноситься до підприємств сфери послуг [16].

Далі, якщо розглядати питання з погляду операцій, то слід зазначити, що в процесі споживання більшості послуг, на відміну від споживання матеріальної продукції, клієнти знаходяться безпосередньо на місці їх надання: у залі ресторану, в хірургічній операційній, в купе потягу і т.д. (залежно від галузі). Крім того, існує також немало сфер, в яких матеріальні "входи" і "виходи" задіяні неявно, приховано. Так наприклад, крупні авіакомпанії, банки і страхові компанії, як правило, утримують великі допоміжні офіси, що забезпечують контакт з клієнтами. В ході роботи таких офісів проводиться обробка документів та інформації (квитків, чеків, скарг і т. д.), а отже, і процес управління ними багато в чому співпадає з процесом управління якою-небудь фабрикою [29].

Операційна діяльність - це основна діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є головною метою створення підприємства [14].

Характер операційної діяльності підприємства визначається, перш за все, специфікою галузі економіки, до якої воно належить.

Основу операційної діяльності більшості підприємств становить виробничо-комерційна або торгівельна діяльність, яка доповнюється здійсненням інвестиційної та фінансової діяльності. Разом з тим, інвестиційна діяльність є основною для інвестиційних компаній, інвестиційних фондів та інших інвестиційних інститутів, а фінансова діяльність - для банків та інших фінансових інститутів [11].

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

1. Операційна діяльність є головною складовою всієї господарської діяльності підприємства, основною метою його функціонування. Основний обсяг активів, що формуються на підприємстві, основна чисельність персоналу підприємства обслуговують цю діяльність. Відповідно прибуток від операційної діяльності за нормальних умов функціонування підприємства займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі прибутку підприємства [30].

2. Операційна діяльність є пріоритетною по відношенню до інших видів діяльності підприємства. Тому розвиток інших видів діяльності не повинен суперечити розвитку операційної діяльності, а лише підтримувати її. Відповідно й прибуток від інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності не повинен формуватися у збиток формування прибутку від операційної діяльності [25].

3. Інтенсивність розвитку операційної діяльності є основним критерієм оцінки окремих етапів життєвого циклу підприємства. Відповідно до можливості формування операційного прибутку на різних етапах життєвого циклу підприємства визначають цілі та задачі не лише політики управління прибутком, але й напрями загальної стратегії розвитку підприємства [26].

4. Господарські операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, носять регулярний характер. У порівнянні з операціями інших видів діяльності частота операцій по ній найвища. Це визначає регулярність формування операційного прибутку за нормальних умов господарювання підприємства [14].

5. Операційна діяльність підприємства орієнтована переважно на товарний ринок, у той час як фінансова та інвестиційна його діяльність здійснюються в основному на фінансовому ринку. При цьому, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються специфікою сировини та матеріалів, складом обладнання, яке

використовується, характером готової продукції. Відповідно і умови формування операційного прибутку в значній мірі пов'язані зі станом кон'юнктури відповідних видів та сегментів товарного ринку [30].

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

7. У процесі операційної діяльності здійснюються значні затрати живої праці. Відповідно й здатність підприємства створювати операційний прибуток у значній мірі залежить від достатності трудових ресурсів, професійного та кваліфікаційного складу персоналу. Використання живої праці в значній мірі визначає специфіку операційних витрат, пов'язаних із стимулюванням персоналу, забезпеченням належних умов праці, формуванням особливих видів податкових платежів підприємства, що відображаються і на умовах формування його операційного прибутку [26].

8. Операційній діяльності притаманні, разом із загальними, і специфічні види ризиків (операційний ризик). Тому рівень операційного прибутку, який отримує підприємство при різноманітних альтернативних варіантах господарювання, повинен, у першу чергу, порівнюватися з рівнем операційного ризику [9].

Операційна діяльність підприємства — це основна діяльність, яка пов'язана з виробництвом продукції (робіт, послуг), або реалізованої продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу [10].

Операційна діяльність — основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [48].

Метою аналізу операційної діяльності є відстеження залежності фінансових результатів бізнесу від витрат і об'ємів реалізації продукції.

Одним із найбільш простих, але ефективних видів фінансового аналізу, є операційний аналіз, що отримав назву CVP (cost-volum-profit, витрати — об'єм — прибуток) [36].

Таблиця 2.1

Кількість діючих підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017-2021 роках, осіб

	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р. (+, -)
Усього	8864	9176	9709	9286	9238	374
по великих підприємствах	10	11	12	10	16	6
по середніх підприємствах	440	474	524	513	515	75
по малих підприємствах	8414	8691	9173	8763	8707	293
у т.ч. по мікропідприємствах	7300	7533	7963	7580	7505	205

Аналізуючи дані стосовно кількості діючих підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017-2021 роках (табл. 2.1) ми бачимо, що за весь аналізований період їх кількість зросла на 374 одиниці, в тому числі по великих підприємствах збільшення кількості відбулося на 6 одиниць, по середніх підприємствах – на 75 одиниць, по малих

підприємствах – на 293 одиниці, з них по мікропідприємствах – на 205 одиниць.

Надалі проаналізуємо кількість найманих працівників на підприємствах Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017-2021 роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість найманих працівників на підприємствах Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017-2021 роках, осіб

	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р. (+, -)
Усього	126662	131583	142891	142817	140561	13899
по великих підприємствах	16622	16653	17840	16216	18830	2208
по середніх підприємствах	70036	74757	84904	85190	79998	9962
по малих підприємствах	40004	40173	40147	41411	41733	1729
у т.ч. по мікропідприємствах	15845	15949	15269	16095	16484	639

Аналізуючи кількість найманих працівників на підприємствах Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017-2021 роках (табл. 2.2) ми бачимо, що за весь аналізований період їх кількість зросла на 13899 осіб, в тому числі по великих підприємствах збільшення кількості відбулося на 2208 осіб, по середніх підприємствах – на 9962 особи, по малих підприємствах – на 1729 осіб, з них по мікропідприємствах – на 639 осіб.

Надалі проаналізуємо обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017-2021 роках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017-2021 роках, тис грн

	Усього	в т.ч. великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2017 р.	143444028,0	39048177,8	70363859,6	34031990,6	11859605,4
2018 р.	173288646,3	53943785,1	79755208,8	39589652,4	13093679,9
2019 р.	206779833,7	59209535,1	104566730,9	43003567,7	14558298,1
2020 р.	215070441,4	57748374,1	111802668,8	45519398,5	14712351,9
2021 р.	314082840,4	80613070,7	176089187,5	57380582,2	18180974,0
Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р. (+, -)	170638812,4	41564892,9	105725327,9	23348591,6	6321368,6

Аналізуючи обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017-2021 роках (табл. 2.3) ми бачимо, що загалом обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств Черкаської області збільшився на 170638812,4 тис грн, в тому числі

у великих підприємствах збільшення кількості відбулося на 41564892,9 тис грн, по середніх підприємствах – на 105725327,9 тис грн, по малих підприємствах – на 23348591,6 тис грн, з них по мікропідприємствах – на 6321368,6 тис грн.

Надалі проаналізуємо показники діяльності підприємств Черкаської області у 2017-2021 роках (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники діяльності підприємств Черкаської області у 2017-2021 роках

	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення 2021 р. від 2017 р. (+, -)
Кількість підприємств, одиниць	8864	9176	9709	9286	9238	374
Кількість зайнятих працівників, осіб	129931	134427	147467	145488	143593	13662
Кількість найманих працівників, осіб	126662	131583	142891	142817	140561	13899
Витрати на оплату праці, тис. грн	8341358,1	10782549,0	13833525,1	15453324,5	18158246,9	9816888,8
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн	143444028,0	173288646,3	206779833,7	215070441,4	314082840,4	170638812,4

Аналізуючи показники діяльності підприємств Черкаської області у 2017-2021 роках (табл. 2.4) ми бачимо, що кількість підприємств за аналізований період збільшилась з 8864 одиниць до 9238 одиниць, тобто на 374 одиниці, кількість зайнятих працівників збільшилась з 129931 осіб до 143593 осіб, тобто на 13662 особи, кількість найманих працівників збільшилась з 126662 осіб до 140561 осіб, тобто на 13899 осіб, витрати на оплату праці зросли з 8341358,1 тис грн до 18158246,9 тис грн, тобто на 9816888,8 тис грн, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) збільшився з 143444028,0 тис грн до 314082840,4 тис грн, тобто на 170638812,4 тис грн.

2.2 Фінансові результати операційної діяльності підприємств Черкаської області

Операційний прибуток - це прибуток від основної діяльності підприємства, тобто від виробництва і реалізації продукції, послуг, робіт [48].

Управління операційним прибутком охоплює велику кількість операцій, які виконуються на різних етапах руху грошових коштів, що надійшли від реалізації продукції, послуг, робіт, і забезпечують отримання чистого прибутку. У зв'язку з цим основною метою управління прибутком є оптимізація грошових надходжень та витрат, виявлення резервів та їх мобілізація.

Прибуток (збиток) від операційної діяльності розраховується у декілька етапів [51].

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

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

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

Чистий прибуток підлягає розподілу залежно від цілей і завдань, які визначило саме підприємство. Механізм та пропорції розподілу прибутку значною мірою визначають інтереси учасників відтворюваного процесу і впливають на саму його ефективність. У зв'язку з цим конкретні форми і методи розподілу прибутку залежать від багатьох факторів. Це і форма власності, рівень технічного стану і розвитку підприємства, завдання

оновлення асортименту, рівень прибутковості і фінансової стійкості, наявність кваліфікованого менеджменту та ін. [39].

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

Для перспективного розвитку підприємства першочергове значення має пропорція розподілу чистого прибутку на споживання і накопичення. У межах фонду споживання важливе значення для інвестиційної привабливості підприємства має пропорція його розподілу на фонд виплати дивідендів та інші фонди споживання [50].

Таблиця 2.5

Фінансові результати підприємств Черкаської області до оподаткування
у 2018-2022 роках, тис грн

	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
2018 р.	9929936,2	78,9	12077850,1	21,1	2147913,9
2019 р.	12163735,6	77,5	14676981,0	22,5	2513245,4
2020 р.	3277903,2	75,0	11665569,0	25,0	8387665,8
2021 р.	20078875,0	77,0	22923275,8	23,0	2844400,8
2022 р.	361078,1	73,7	17598416,8	26,3	17237338,7
Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р. (+, -)	-9568858,1	-5,2	5520566,7	5,2	15089424,8

Аналізуючи фінансові результати підприємств Черкаської області до оподаткування у 2018-2022 роках (табл. 2.5) ми бачимо, що фінансовий результат (сальдо) за весь аналізований період зменшився з 9929936,2 тис грн до 361078,1 тис грн, тобто на 9568858,1 тис грн; у підприємствах, які одержали прибуток, фінансовий результат збільшився з 12077850,1 тис грн до 17598416,8 тис грн, тобто на 5520566,7 тис грн; у підприємствах, які одержали збиток, фінансовий результат збільшився з 2147913,9 тис грн до 17237338,7 тис грн, тобто на 15089424,8 тис грн.

Надалі проаналізуємо фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2018 рік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2018 рік, тис грн

	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Усього	9929936,2	78,9	12077850,1	21,1	2147913,9
по великих підприємствах	2837035,0	81,8	2892192,0	18,2	55157,0
по середніх підприємствах	5015973,5	81,8	6003830,5	18,2	987857,0
по малих підприємствах	2076927,7	78,7	3181827,6	21,3	1104899,9
у т.ч. по мікропідприємствах	299652,5	78,3	1197034,5	21,7	897382,0

Аналізуючи фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2018 рік (табл. 2.6) ми бачимо, що у 2018 році фінансовий результат (сальдо) всього становив 9929936,2 тис грн, в тому числі по великих підприємствах він становив 2837035 тис грн, по середніх підприємствах - 5015973,5 тис грн, по малих підприємствах - 2076927,7 тис грн, у тому числі по мікропідприємствах - 299652,5 тис грн. По підприємствах, які одержали прибуток, фінансовий результат усього становив 12077850,1 тис грн; в тому числі по великих підприємствах - 2892192,0 тис грн, по середніх підприємствах - 6003830,5 тис грн, по малих підприємствах - 3181827,6 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах - 1197034,5 тис грн. По підприємствах, які одержали збиток, фінансовий результат усього становив 2147913,9 тис грн, по великих підприємствах – 55157 тис грн, по середніх підприємствах – 987857 тис грн, по малих підприємствах - 1104899,9 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах – 897382 тис грн.

Надалі проаналізуємо фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2019 рік (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2019 рік, тис грн

	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Усього	12163735,6	77,5	14676981,0	22,5	2513245,4
по великих підприємствах	5265465,0	91,7	5305106,0	8,3	39641,0
по середніх підприємствах	5039743,2	78,3	6528298,2	21,7	1488555,0
по малих підприємствах	1858527,4	77,4	2843576,8	22,6	985049,4
у т.ч. по мікропідприємствах	622788,4	77,4	1161733,3	22,6	538944,9

Аналізуючи фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2019 рік (табл. 2.7) ми бачимо, що у 2019 році фінансовий результат (сальдо) всього становив 12163735,6 тис грн, в тому числі по великих підприємствах він становив 5265465 тис грн, по середніх підприємствах - 5039743,2 тис грн, по малих підприємствах - 1858527,4 тис грн, у тому числі по мікропідприємствах - 622788,4 тис грн. По підприємствах, які одержали прибуток, фінансовий результат усього становив 14676981 тис грн; в тому числі по великих підприємствах – 5305106 тис грн, по середніх підприємствах - 6528298,2 тис грн, по малих підприємствах - 2843576,8 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах -1161733,3 тис грн. По підприємствах, які одержали збиток, фінансовий результат усього становив 2513245,4 тис грн, по великих підприємствах – 39641 тис грн, по середніх підприємствах – 1488555 тис грн,

по малих підприємствах - 985049,4 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах – 538944,9 тис грн.

Надалі проаналізуємо фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2020 рік (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2020 рік, тис грн

	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Усього	3277903,2	75,0	11665569,0	25,0	8387665,8
по великих підприємствах	–3686510,0	70,0	1100813,0	30,0	4787323,0
по середніх підприємствах	5456749,8	79,0	7316168,3	21,0	1859418,5
по малих підприємствах	1507663,4	74,7	3248587,7	25,3	1740924,3
у т.ч. по мікропідприємствах	243799,8	74,3	1142052,3	25,7	898252,5

Аналізуючи фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2020 рік (табл. 2.8) ми бачимо, що у 2020 році фінансовий результат (сальдо) всього становив 3277903,2 тис грн, в тому числі по середніх підприємствах - 5456749,8 тис грн, по малих підприємствах - 1507663,4 тис грн, у тому числі по мікропідприємствах - 243799,8 тис грн, але слід зазначити, що по великих підприємствах він становив збиток 3686510 тис грн. По підприємствах, які одержали прибуток, фінансовий результат усього становив 11665569 тис грн; в тому числі по великих підприємствах – 1100813 тис грн, по середніх

підприємствах - 7316168,3 тис грн, по малих підприємствах - 3248587,7 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах - 1142052,3 тис грн. По підприємствах, які одержали збиток, фінансовий результат усього становив 8387665,8 тис грн, по великих підприємствах – 4787323 тис грн, по середніх підприємствах – 1859418,5 тис грн, по малих підприємствах - 1740924,3 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах – 898252,5 тис грн.

Надалі проаналізуємо фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2021 рік (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2021 рік, тис грн

	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Усього	20078875,0	77,0	22923275,8	23,0	2844400,8
по великих підприємствах	6950739,0	81,2	7224762,0	18,8	274023,0
по середніх підприємствах	8048674,1	81,9	9678936,5	18,1	1630262,4
по малих підприємствах	5079461,9	76,6	6019577,3	23,4	940115,4
у т.ч. по мікропідприємствах	1276183,9	75,6	1838736,9	24,4	562553,0

Аналізуючи фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2021 рік (табл. 2.9) ми бачимо, що у 2021 році фінансовий результат (сальдо) всього становив 20078875 тис грн, в тому числі по великих підприємствах він становив 6950739 тис грн, по середніх підприємствах - 8048674,1 тис грн, по

малих підприємствах - 5079461,9 тис грн, у тому числі по мікропідприємствах - 1276183,9 тис грн. По підприємствах, які одержали прибуток, фінансовий результат усього становив 22923275,8 тис грн; в тому числі по великих підприємствах – 7224762 тис грн, по середніх підприємствах – 9678936 тис грн, по малих підприємствах - 6019577,3 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах - 1838736,9 тис грн. По підприємствах, які одержали збиток, фінансовий результат усього становив 2844400,8 тис грн, по великих підприємствах – 274023 тис грн, по середніх підприємствах – 1630262,4 тис грн, по малих підприємствах - 940115,4 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах – 562553 тис грн.

Надалі проаналізуємо фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2022 рік (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2022 рік, тис грн

	Фінансовий результат (сальдо)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Усього	361078,1	73,7	17598416,8	26,3	17237338,7
по великих підприємствах	–9198762,2	50,0	2421548,8	50,0	11620311,0
по середніх підприємствах	7106911,0	78,3	10417904,8	21,7	3310993,8
по малих підприємствах	2452929,3	73,4	4758963,2	26,6	2306033,9
у т.ч. по мікропідприємствах	857246,2	72,1	1557108,0	27,9	699861,8

Аналізуючи фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства

за 2022 рік (табл. 2.10) ми бачимо, що у 2022 році фінансовий результат (сальдо) всього становив 361078,1 тис грн, в тому числі по середніх підприємствах – 7106911 тис грн, по малих підприємствах - 2452929,3 тис грн, у тому числі по мікропідприємствах - 857246,2 тис грн, але слід зазначити, що по великих підприємствах він мав збиток 9198762,2 тис грн. По підприємствах, які одержали прибуток, фінансовий результат усього становив 17598416,8 тис грн; в тому числі по великих підприємствах - 2421548,8 тис грн, по середніх підприємствах - 10417904,8 тис грн, по малих підприємствах - 4758963,2 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах – 1557108 тис грн. По підприємствах, які одержали збиток, фінансовий результат усього становив 17237338,7 тис грн, по великих підприємствах – 11620311 тис грн, по середніх підприємствах – 3310993,8 тис грн, по малих підприємствах - 2306033,9 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах – 699861,8 тис грн.

Надалі проаналізуємо рентабельність операційної діяльності підприємств Черкаської області у 2018-2022 роках (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рентабельність операційної діяльності підприємств Черкаської області
у 2018-2022 роках, тис грн

	Результат від операційної діяльності	Витрати операційної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості), %
2018 р.	11815583,7	128273080,6	9,2
2019 р.	11576050,3	151692367,6	7,6
2020 р.	7273067,4	158799743,5	4,6
2021 р.	*	*	10,0
2022 р.	*	*	4,0

**відсутні дані в зв'язку із зміною форми звітності*

Аналізуючи рентабельність операційної діяльності підприємств Черкаської області у 2018-2022 роках (табл. 2.11) ми бачимо, що за аналізований період рівень рентабельності зменшився з 9,2% у 2018 році до 4% у 2022 році, тобто на 5,2 відсоткових пункти. Найпершою і найвагомішою причиною цьому є повномасштабне вторгнення в нашу країну.

Дані про результати від операційної діяльності та витрат операційної діяльності за 2021 та 2022 роки відсутні, оскільки в зв'язку із воєнним станом в нашій країні скоротилась форма звітності.

Необхідність дотримання інтересів усіх учасників циклу суспільного відтворення протягом усього ланцюжка "постачання – виробництво – збут" також обумовлює нагальність потреби у формуванні інтегрованого комплексного підходу щодо управлінського регулювання сукупності ресурсних потоків. Отже, об'єктом управління в операційній діяльності є процес руху потоків, предметом – замкнутий цикл відтворення предметів праці (цикл створення нової вартості), а суб'єктом – сукупність учасників процесу ресурсного забезпечення. Специфічний характер формування системи планів операційної діяльності пов'язаний також із необхідністю врахування індивідуальних особливостей і характеристик підприємств. До таких особливостей можна віднести: галузеву приналежність підприємства; розмір підприємства (велике, середнє, мале); форму власності й організаційну форму управління; тип виробництва; виробничий профіль (спеціалізація на випуску одного виду продукції або широкої номенклатури виробів, у тому числі й різних галузей). Такого роду відмінності стосуються як самого процесу планування, так і міри самостійності підприємства в процесі складання планів, обсязі планування за видами плану та міри їх деталізації, термінів планових періодів та функцій окремих підрозділів, які займаються питаннями планування.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Здійснення реформаторських заходів в усіх без винятку сферах суспільного буття об'єктивно має бути вагомою передумовою щодо докорінної трансформації господарського середовища, що принципово відрізняється від обставин, за які відбувалися формування та розвиток більшості вітчизняних підприємств. Тому за умов неспинного посилення ринкової конкуренції на глобальних ринках, безперервного прискорення науково-технічного прогресу та за необхідністю широкого впровадження новітніх інформаційних технологій підприємства вимушені постійно стикатися із різноманітними перетвореннями середовища господарювання, пристосування до яких вимагає реалізації масштабних й капіталоємних заходів щодо модернізації й оновлення виробничої бази, безупинного поліпшення організаційно-управлінських аспектів господарювання, активізації та прискорення дій з освоєння випуску нової продукції, оптимізації витрат і реалізації можливостей для економії ресурсів, збільшення результативності й ефективності роботи у цілому.

Одним із найважливіших завдань розвитку економіки в трансформаційних ринкових умовах є швидке та реальне підвищення ефективності виробництва, ріст і поліпшення якісних показників, наукове обґрунтування поточних і перспективних планів. Водночас без здійснення функцій економічного аналізу, без вивчення закономірностей розвитку операційної діяльності підприємства, без виявлення вад і помилок не можна розробити оптимальний варіант управлінського рішення та здійснити заходи щодо підвищення ефективності операційної діяльності, що в остаточному підсумку виражається в економії живої й уречевленої праці й у збільшенні обсягів створеної нової вартості. Операційна діяльність піддається аналізу як у цілому підприємстві, так і за виробничими підрозділами, видами діяльності, одиницями продукції, стадіями виробничого процесу й іншими об'єктами обліку [39].

В ході дослідження передумов формування результатів операційної діяльності має бути дана оцінка відповідності системи планування, яка сформована на підприємстві, його стратегічним цілям і завданням, а також стану господарської ситуації навколо даного об'єкта. Такого роду аналіз повинен підкріплюватися та спиратися на систематизацію й узагальнення, з одного боку, впливу всього складного комплексу факторів зовнішнього середовища, а з іншого – на оцінювання організаційно-структурних та економічних аспектів процесу обґрунтування, прийняття й організації виконання рішень у ході планової діяльності, інформаційного та технічного забезпечення системи планування, складу кадрів і організації відповідного управлінського апарату. Водночас спрямованість і змістовність оцінки стану й ефективності функціонування всіх елементів системи планування значною мірою визначаються вимогами до них з боку організаційних структур управління й економічного механізму, що склалися або мають бути сформовані на підприємстві. Крім того, у зв'язку із необхідністю активізації заходів зі вдосконалення планової роботи на підприємстві великого значення набуває порівняльний аналіз систем планування на схожих об'єктах або за аналогічними напрямками управлінської діяльності (функціями або рівнями) [42].

Система факторів складається з чинників операційного оточення, які справляють (або здатні справляти) тільки прямий безпосередній вплив на формування результатів економічної активності підприємства. Решта факторів непрямої дії, сукупність яких складає глобальне середовище господарювання (зокрема, політичні, екологічні, демографічні, соціокультурні та ін.), позначається на результатах операційної діяльності підприємства насамперед завдяки трансформації умов його операційного оточення [51].

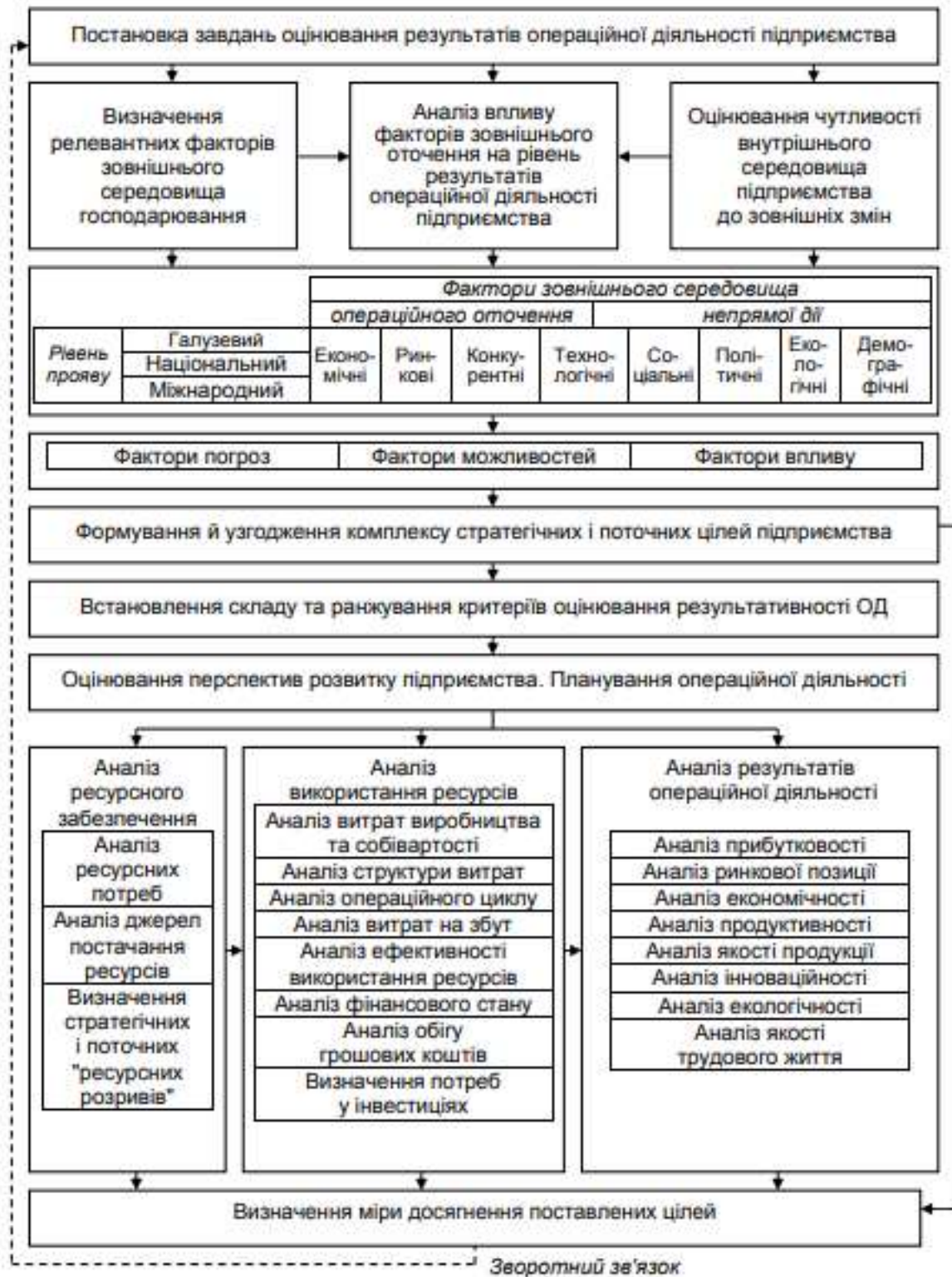


Рис. 3.1. Схема оцінювання результатів операційної діяльності підприємства

Зовнішнє середовище будь-якого підприємства є досить динамічним і породжує зміни, а це в свою чергу примушує керівництво компаній до прийняття швидких та ефективних рішень для вирішення проблем. При даних умовах діяльності, все більш важливого значення набуває постійне удосконалення операційної діяльності через формування операційної стратегії компанії. Адже саме від формування ефективних стратегічних цілей та завдань залежить оптимізація шляхів виробництва, планування розробки нових продуктів, зміна собівартості продукції, планування та прогнозування обсягів збуту. Також удосконалення операційної діяльності є реагуванням економічного суб'єкту на зростання конкурентного тиску у галузі, що є однією із основ його виживання на ринку та ефективного стратегічного розвитку.

Операційна діяльність – це основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої вона створена. Характер операційної діяльності підприємства визначається насамперед специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності більшості підприємств складає виробничо-комерційна та торгова діяльність, яка доповнюється здійснюваною ними інвестиційної та фінансової діяльністю [48].

Ефективність операційної діяльності визначається наступними групами якісних і кількісних показниками:

- рівень виконання виробництва і реалізації продукції, асортиментного плану і ритмічності виробництва;
- використання виробничої потужності, основних і оборотних виробничих фондів;
- використання трудових ресурсів і фонду оплати праці;
- витрати на виробництво продукції;
- фінансовий стан підприємства.

Негативне відхилення за цими показниками в межах певного періоду є передумовою удосконалення операційної діяльності [36].

Удосконалення операційної діяльності можливе через:

- збільшення фінансування на дослідження й розробки;

- переоцінку і переобладнання виробничих потужностей;
- досягнення гнучкості робочої сили організації шляхом підготовки працівників для виконання кількох різних робіт.

Всі ці заходи можливо здійснити через формування вираженої операційної стратегії. Для здійснення успішної господарської діяльності, будь-якому підприємству необхідно формувати плани майбутніх заходів, щоб бути попереду від своїх конкурентів. Потрібне формування довгострокових перспектив та пріоритетів, на основі яких формується певний план дій, які затверджені у часі та вартості, оцінені сподіваним ефектом від їх здійснення. Тобто, кожна компанія формує свою власну стратегію діяльності. Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічний набір».

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Стратегічний набір зазвичай включає: продуктово-товарні, виробничі, маркетингові, організаційні та інші стратегії. Суттєву роль у виборі стратегічного набору відіграє життєвий цикл підприємства [23].

Операційна стратегія є синтезуючою від виробничої, маркетингової і НДДКР стратегій і виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розробка процесу полягає у виборі придатної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування і управління, способів забезпечення якості і контролю якості, структури оплати праці й організації операційної функції компанії [35].

Мета і стратегічні вказівки операційної стратегії, з одного боку, повинні відповідати загальним вимогам, що пред'являються до стратегічних цілей і стратегічних вказівок. З іншого боку, вони зобов'язані адекватним чином розкривати предметну специфіку саме операційної стратегії.

Операційна стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної стратегії, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової [34].

Сучасні підприємства ведуть свою діяльність у галузях, де є достатня кількість конкурентів. Тому для ефективної діяльності кожному підприємству необхідно постійно удосконалювати свою операційну діяльність, адже це основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої воно створено. Удосконалення можливе при формуванні виваженої операційної стратегії, яка є синтезуючою від виробничої, маркетингової і НДДКР стратегій і виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки. Мета і стратегічні вказівки операційної стратегії, з одного боку, повинні відповідати загальним вимогам, що пред'являються до стратегічних цілей і стратегічних вказівок. З іншого боку, вони зобов'язані адекватним чином розкривати предметну специфіку саме операційної стратегії [48].

Понятійний апарат процесу управління операційною діяльністю сучасного підприємства У сучасних умовах функціонування підприємств вирішального значення набуває планування діяльності як ключовий чинник розвитку підприємства. У цьому контексті вирішальним є комплексний підхід до побудови відповідної організаційної системи планування, зокрема операційної діяльності підприємства.

Конкурентні умови та невизначеність зовнішнього середовища вимагає чіткого встановлення етапів формування організаційного забезпечення планування й їх змістовності. Це дозволяє оптимізувати роботу з управління операційною діяльністю й отримувати додаткові конкурентні переваги,

враховуючи специфічність ринку машинобудівної продукції. Планування діяльності підприємства допомагає здійснювати контроль витрат та ефективне використання людських і матеріальних ресурсів, оцінювати рівень платоспроможності, досягати необхідного рівня доходів і прибутку, прогнозувати фінансові результати, тобто проводити своєчасний аналіз фінансового й економічного стану підприємства [50].

Пошук шляхів зміцнення конкурентних переваг, інтенсифікації та підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, скорочення непродуктивних витрат є одним з найважливіших чинників збільшення фінансових результатів господарювання. Тому вітчизняні підприємства змушені постійно стежити за змінами зовнішнього середовища, вчасно реагувати на ці зміни та вміти швидко адаптуватися до сформованого способу ведення підприємницької діяльності. Здатність ефективно розвивати свою діяльність в умовах невизначеності й динамічності зовнішнього середовища є результатом належного управління всіма процесами діяльності підприємства. Функціонування та розвиток суб'єктів господарювання у сучасних складних і нестабільних економічних умовах пов'язані із неминучим виникненням кризових ситуацій (які, проте, виступають не лише джерелом загострення існуючих та прояву нових загроз економічної безпеки, але й здатні розширювати можливості для інтенсифікації розвитку), а отже, із необхідністю пошуку оптимальних шляхів пристосування підприємств до змін економічного середовища. Для вітчизняних підприємств посилення вимог відносно якості, раціональності, оперативності, адекватності управлінських рішень додатково визначається також наявністю стійких тенденцій (пов'язаних насамперед із проблемами ринкового реформування та модернізації національної економіки) щодо скорочення економічного та виробничого потенціалу, обмеженістю доступних джерел фінансування заходів з оновлення технологічної бази випуску продукції та послуг, нестачею стратегічної орієнтації існуючої системи планів тощо. Результативність функціонування та стабільність розвитку підприємств за таких обставин буде

визначатися не тільки здатністю щодо прийняття зважених управлінських рішень, обґрунтування яких враховує передбачення довгострокових наслідків їх реалізації, а також реальними можливостями оперативного ухвалення та повного виконання таких рішень.

У контексті операційного підходу велика увага приділяється також особистісним мотивам і стимулам, що підштовхують ОПР до вибору певного варіанта з кола доступних альтернатив, а одним із суттєвих аспектів управлінського рішення вважається наявність творчого аспекту діяльності ОПР [49].

Класифікація операційних систем передбачає виділення тих чи тих їх різновидів за обраною класифікаційною ознакою. Такою ознакою можуть виступати: тип кінцевого результату операційної діяльності; широта номенклатури та асортименту кінцевого продукту; ступінь гнучкості операційної системи; ступінь дискретності перебігу операційного процесу; метод організації виробництва; спосіб управління запасами сировини або готової продукції; підхід до встановлення рівня виробничої потужності тощо.

Операційний процес підприємства — це процес, який складається з послідовних взаємопов'язаних у часі операцій щодо трансформації вхідних ресурсів у вихідні результати підприємства та поєднує такі важливі процеси, як формування інформаційної бази для закупівлі товарів, власне закупівлю товарів, процес товароруку й торговельний процес. Визначено, що найменшою ланкою операційного процесу є операція, яка інтерпретується як елементарний спеціалізований вид роботи, спрямований на виконання конкретного завдання технічного, організаційного або соціального характеру [43].

Високий рівень складності та неоднорідності процесу операційної діяльності підприємства як об'єкта управлінського регулювання обумовлює необхідність застосування розмаїтого спектру методичного й інструментального забезпечення реалізації управлінських функцій. Виконання цих функцій передбачає насамперед планування рівня,

результативності й ефективності використання економічних ресурсів у ході продуктивної діяльності підприємства. До складу найбільш важливих вимог до організації планування операційної діяльності слід віднести не тільки повноту охоплення управлінськими завданнями (які відносяться до компетенції відповідних працівників планових служб, усіх параметрів планового процесу в певних функціональних областях операційної активності підприємства), але й необхідність забезпечення достатнього рівня уніфікації та взаємної інтеграції методичних та інструментальних аспектів виконання конкретних управлінських завдань, операцій і робіт стосовно планування діяльності підприємства у різних сферах його активності. Вирішення всіх зазначених питань вимагає виділення відповідної управлінської функції – організації планування операційної діяльності підприємства, виконання якої має враховувати всі загальні та специфічні закони та закономірності, притаманні цьому управлінському процесу. Здійснення даної функції звичайно пов'язують із необхідністю формування окремої підсистеми організаційного забезпечення планування, в межах якої здійснюється реалізація комбінованого підходу. Особливість такого підходу полягає у поєднанні в рамках єдиного організаційного процесу зусиль як спеціалізованих планових служб, так і фахівців підрозділів, основні функціональні обов'язки яких прямо не пов'язані із плануванням [51].

На організацію процесу планування впливає також тип виробництва продукції на підприємстві. Основним завданням системи планів виробництва на підприємстві є максимальне задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції, яка випускається підприємствами з оптимальним використанням ресурсів, і отримання максимального прибутку. Отже, технологічні особливості виробничого процесу на підприємстві обов'язково і в значній мірі будуть позначатися на організації планування. Крім того, планування виробництва стає центральним і найважливішим розділом системи планів розвитку підприємства, оскільки розроблення плану випуску продукції впливає на всі аспекти господарської діяльності.

Характерною рисою організації планування в сучасних умовах є гнучке поєднання принципів централізації та децентралізації, коли повноваження з питань стратегічного планування закріплюються за вищою ланкою управління материнської компанії, а питання поточного планування, як правило, – за низовими ланками управління та, зокрема, за виробничими підрозділами. Зростання масштабів і складності виробництва, територіальної розосередженості підприємств, диверсифікація виробленої продукції об'єктивно викликають збільшення кількості організаційних підрозділів і надання їм оперативної самостійності, що веде до децентралізації управління та планування [40].

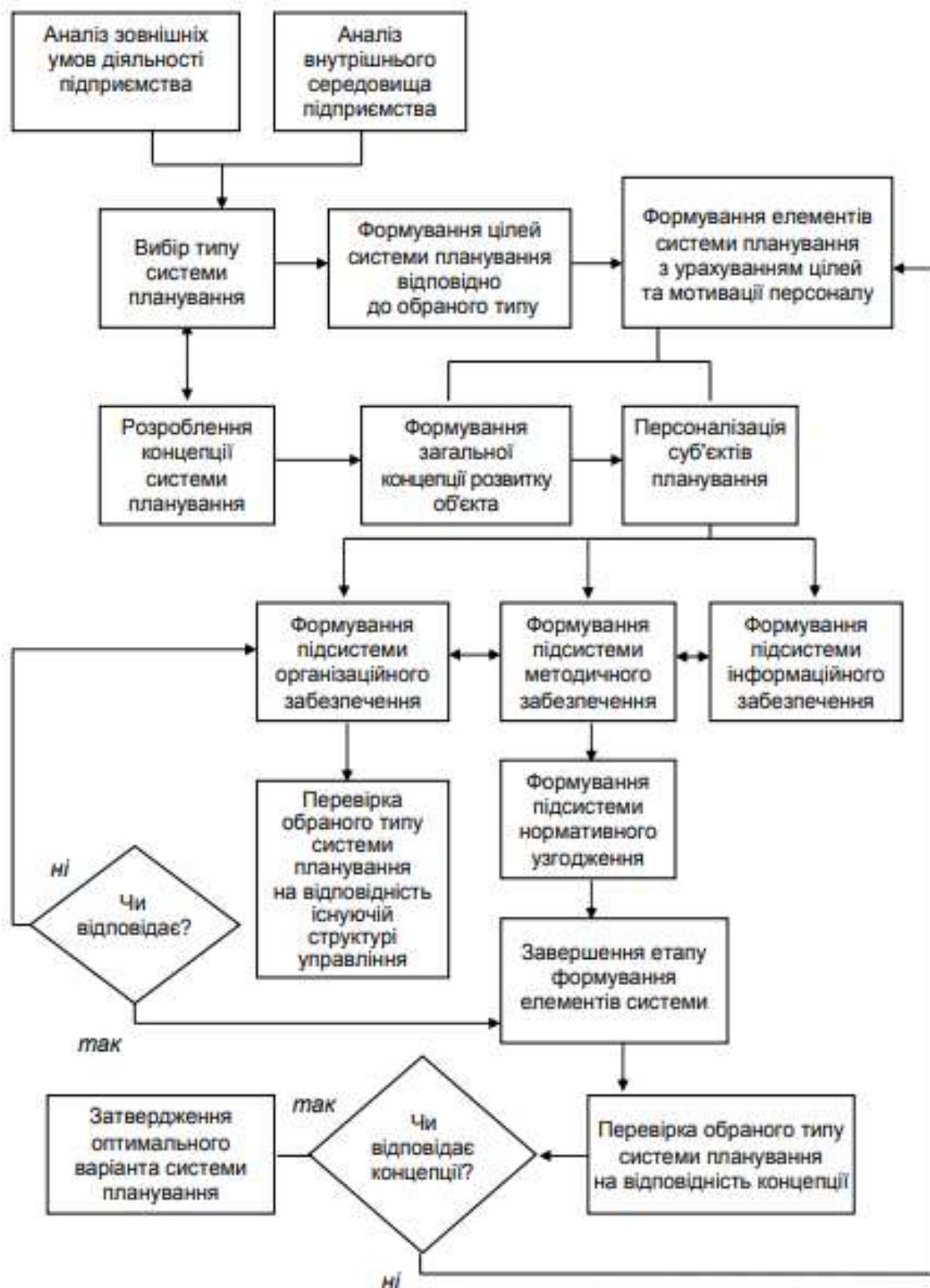


Рис. 3.2. Послідовність етапів формування системи планування операційної діяльності підприємства

Під час формування системи планування операційної діяльності й організаційного забезпечення планового процесу слід обов'язково враховувати змістовність методологічних засад, які є основою планування на підприємстві. Бюджетний метод планування операційної діяльності відзначається помітними особливостями реалізації на підприємствах. Сутність бюджетного методу планування полягає в тому, що операційна діяльність підприємства розглядається як сполучення та збалансування доходу та витрат, місця виникнення яких можуть бути чітко визначені та закріплені у відповідальність за керівником відповідного рангу. Бюджет – це потоковий план діяльності, в якому визначено майбутні витрати та джерела їх покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними й іншими зовнішніми організаціями й економічні відносини всередині підприємства. Бюджет є оперативним фінансовим планом, який розробляється зазвичай в горизонті до одного року та відображує витрати та надходження коштів за окремими напрямками господарської діяльності, окремими видами операцій, окремими інвестиційними проектами. З такою точкою зору погоджуються Деякі науковці розглядають бюджет як кошторис, фінансовий документ, створений для виконання передбачених дій на основі прогнозу майбутніх фінансових операцій.

До складу основних функцій бюджетної системи планування операційної діяльності підприємства належать:

- сприяння створенню та координації короткострокових планів;
- здійснення зв'язку цих планів з менеджерами центрів відповідальності;
- здійснення поточного контролю господарської діяльності; створення бази для оцінювання діяльності центрів і їх менеджерів;
- навчання керівників і працівників підприємства новітнім методам управління.

Бюджети можуть бути складені як для підприємства в цілому, так і для його підрозділів. Основний бюджет є фінансове, кількісно-визначене

формулювання маркетингових і виробничих планів, необхідних для досягнення поставлених цілей. В основному бюджеті в кількісному вираженні розглядаються майбутній прибуток, грошові потоки, підтримувані плани.

ВИСНОВКИ

Здійснення реформаторських заходів в усіх без винятку сферах суспільного буття об'єктивно має бути вагомою передумовою щодо докорінної трансформації господарського середовища, що принципово відрізняється від обставин, за які відбувалися формування та розвиток більшості вітчизняних підприємств. Тому за умов неспинного посилення ринкової конкуренції на глобальних ринках, безперервного прискорення науково-технічного прогресу та за необхідністю широкого впровадження новітніх інформаційних технологій підприємства вимушені постійно стикатися із різноманітними перетвореннями середовища господарювання, пристосування до яких вимагає реалізації масштабних й капіталоемних заходів щодо модернізації й оновлення виробничої бази, безупинного поліпшення організаційно-управлінських аспектів господарювання, активізації та прискорення дій з освоєння випуску нової продукції, оптимізації витрат і реалізації можливостей для економії ресурсів, збільшення результативності й ефективності роботи у цілому.

Операційний процес підприємства — це процес, який складається з послідовних взаємопов'язаних у часі операцій щодо трансформації вхідних ресурсів у вихідні результати підприємства та поєднує такі важливі процеси, як формування інформаційної бази для закупівлі товарів, власне закупівлю товарів, процес товароруку й торговельний процес. Визначено, що найменшою ланкою операційного процесу є операція, яка інтерпретується як елементарний спеціалізований вид роботи, спрямований на виконання конкретного завдання технічного, організаційного або соціального характеру.

Високий рівень складності та неоднорідності процесу операційної діяльності підприємства як об'єкта управлінського регулювання обумовлює необхідність застосування розмаїтого спектру методичного й інструментального забезпечення реалізації управлінських функцій. Виконання цих функцій передбачає насамперед планування рівня,

результативності й ефективності використання економічних ресурсів у ході продуктивної діяльності підприємства.

До складу найбільш важливих вимог до організації планування операційної діяльності слід віднести не тільки повноту охоплення управлінськими завданнями (які відносяться до компетенції відповідних працівників планових служб, усіх параметрів планового процесу в певних функціональних областях операційної активності підприємства), але й необхідність забезпечення достатнього рівня уніфікації та взаємної інтеграції методичних та інструментальних аспектів виконання конкретних управлінських завдань, операцій і робіт стосовно планування діяльності підприємства у різних сферах його активності.

Вирішення всіх зазначених питань вимагає виділення відповідної управлінської функції – організації планування операційної діяльності підприємства, виконання якої має враховувати всі загальні та специфічні закони та закономірності, притаманні цьому управлінському процесу. Здійснення даної функції звичайно пов'язують із необхідністю формування окремої підсистеми організаційного забезпечення планування, в межах якої здійснюється реалізація комбінованого підходу. Особливість такого підходу полягає у поєднанні в рамках єдиного організаційного процесу зусиль як спеціалізованих планових служб, так і фахівців підрозділів, основні функціональні обов'язки яких прямо не пов'язані із плануванням

Під час формування системи планування операційної діяльності й організаційного забезпечення планового процесу слід обов'язково враховувати змістовність методологічних засад, які є основою планування на підприємстві. Бюджетний метод планування операційної діяльності відзначається помітними особливостями реалізації на підприємствах. Сутність бюджетного методу планування полягає в тому, що операційна діяльність підприємства розглядається як сполучення та збалансування доходу та витрат, місця виникнення яких можуть бути чітко визначені та закріплені у відповідальність за керівником відповідного рангу.

Аналізуючи дані стосовно кількості діючих підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017-2021 роках ми бачимо, що за весь аналізований період їх кількість зросла на 374 одиниці, в тому числі по великих підприємствах збільшення кількості відбулося на 6 одиниць, по середніх підприємствах – на 75 одиниць, по малих підприємствах – на 293 одиниці, з них по мікропідприємствах – на 205 одиниць.

Аналізуючи показники діяльності підприємств Черкаської області у 2017-2021 роках ми бачимо, що кількість підприємств за аналізований період збільшилась з 8864 одиниць до 9238 одиниць, тобто на 374 одиниці, кількість зайнятих працівників збільшилась з 129931 осіб до 143593 осіб, тобто на 13662 особи, кількість найманих працівників збільшилась з 126662 осіб до 140561 осіб, тобто на 13899 осіб, витрати на оплату праці зросли з 8341358,1 тис грн до 18158246,9 тис грн, тобто на 9816888,8 тис грн, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) збільшився з 143444028,0 тис грн до 314082840,4 тис грн, тобто на 170638812,4 тис грн.

Аналізуючи фінансові результати до оподаткування підприємств Черкаської області з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2022 рік, ми бачимо, що у 2022 році фінансовий результат (сальдо) всього становив 361078,1 тис грн, в тому числі по середніх підприємствах – 7106911 тис грн, по малих підприємствах - 2452929,3 тис грн, у тому числі по мікропідприємствах - 857246,2 тис грн, але слід зазначити, що по великих підприємствах він мав збиток 9198762,2 тис грн. По підприємствах, які одержали прибуток, фінансовий результат усього становив 17598416,8 тис грн; в тому числі по великих підприємствах - 2421548,8 тис грн, по середніх підприємствах - 10417904,8 тис грн, по малих підприємствах - 4758963,2 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах – 1557108 тис грн. По підприємствах, які одержали збиток, фінансовий результат усього становив 17237338,7 тис грн, по великих підприємствах – 11620311 тис грн, по середніх підприємствах –

3310993,8 тис грн, по малих підприємствах - 2306033,9 тис грн, у т.ч. по мікропідприємствах – 699861,8 тис грн.

Аналізуючи рентабельність операційної діяльності підприємств Черкаської області у 2018-2022 роках (табл. 2.11) ми бачимо, що за аналізований період рівень рентабельності зменшився з 9,2% у 2018 році до 4% у 2022 році, тобто на 5,2 відсоткових пункти. Найпершою і найвагомішою причиною цьому є повномасштабне вторгнення в нашу країну.

Рішення з виробництва приймаються в контексті загального функціонування підприємства залежно від його місця і ролі на ринку та ухваленної стратегії.

Стратегія ґрунтується на місії підприємства на ринку і відображає, як саме підприємство планує використовувати всі свої ресурси та функції з метою забезпечення конкурентної переваги.

Операційна стратегія визначає спосіб і рівень використання виробничої потужності, що сприяють реалізації стратегії підприємства. Маркетингова стратегія відображає, за допомогою яких конкретних методів здійснюватиметься збут товарів і послуг, а фінансова стратегія визначає найефективніші варіанти використання фінансових ресурсів підприємства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : монографія. – К. : ГРОТ, 2004. – 200 с.
2. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами // 36 наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". – Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. – Вип. 119. – С. 25–29.
3. Білик М. Д., Бабяк Н. Д., Соколова О. Б.. Фінанси підприємств – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 184 с.
4. Бланк І. А. Управління використанням капіталу. – К. : Ніка-Центр, Ельга, 2010. – 651 с.
5. Бутинень Ф. Ф., Горицька Л. Л. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах. – Житомир : ПП "Рута", 2002. – 544 с.
6. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень. – К. : ЦУЛ, 2002. – 420 с.
7. Волков Д. П. Місце і роль операційної діяльності в системі підприємництва // Вісник Житомирського держ. технологічного ун-ту. – 2010. – № 3 (53). – С. 235–238.
8. Волкова М. В. Організаційне забезпечення управління витратами підприємства промисловості будівельних матеріалів : автореф. ... дис. канд. екон. наук : спеціальність 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". – Дніпропетровськ : ДВНЗ "Придніпровська державна академія будівництва та архітектури", 2013. – 20 с.
9. Грибук Ю. А., Управління операційним прибутком підприємств каменевидобувної промисловості // Вісник Житомирського держ. технологічного ун-ту. – 2011. – № 2 (56). – С. 126–129.
10. Гриньова В. М., Ядак М. Ю. Оцінка рівня функціональної повноти виконання управлінських завдань в системі планування операційної діяльності // Бізнес Інформ. – 2014. – № 5. – С. 70–74.

11. Єсупов Ю. А. Системний підхід до планування ресурсного забезпечення виробничої програми підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 10. – С. 126–137.
12. Камчатна-Степанова К. В., Сударкіна П. Оцінка гнучкості виробничого профілю машинобудівного підприємства при впровадженні продуктивних інновацій // Вісник НТУ "ХПИ", 2012. – № 14. – С. 77–82.
13. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
14. Капінос Г. І., Операційний менеджмент. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – С. 156.
15. КВЕД-2010: Клас 10.84.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/10/KVED10_10_84.html
16. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Ядлін І. В. Управління створенням і розвитком видатної корпорації : монографія // Наук.- дослід центр індустріальних проблем розвитку НАН України. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 208с.
17. Контроль якості продукції.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cozap.com.ua/text/6680/index-1.html>
18. Критерії та етапи вибору постачальника.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bko.com/book_146_glava_23_3.4.90.html?page=5
19. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування на підприємстві. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.
20. Позовицький Д. С. Контролінг / Д. С. Позовицький. – Львів : Вид-во ЛьвДУВС, 2012. – 310 с.
21. Методи організації виробництва.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/294/28.pdf>
22. Методи скорочення тривалості виконання проекту.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/96/6613.html>
23. Мосійчук М. М. Роль і місце аналітичної інформації щодо ресурсного забезпечення в управлінні операційною діяльністю суб'єктів

- господарювання // Тенденції розвитку економіки у 2014 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти : Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 31 січня 2014 р.). – У 2-х ч. – Дніпропетровськ : НО "Перспектива", 2014. – Ч. 2. – С. 105–106.
24. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : наук. вид. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.
 25. Недад В. М. Планування на аграрному підприємстві. – К. : КНЕУ, 2004. – 495с.
 26. Овчарова Н. В. Організаційне забезпечення системи управління державною бюджетною політикою в соціальній сфері // Бізнес Інформ. – 2009. – № 11 (2). – С. 158–160.
 27. Операційні пріоритети.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/19931102/menedzhment/operatsiyni_prioriteti
 28. Осипов В. І. Економіка підприємства. – Одеса : Маяк, 2005. – 724 с.
 29. Пилипенко А. А., Пилипенко С. Н., Отенко І. П. Менеджмент. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 456 с.
 30. Підприємницька діяльність та агробізнес : підручник / за ред. М. М. Ільчука, Т. Д. Іщенко. – К. : Вища освіта, 2006. – 543 с.
 31. Планування виробничих потужностей.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uadoc.zavantag.com/text/520/index-1.html?page=2>
 32. Показники якості.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://readbookz.com/book/124/3411.html>
 33. Розміщення виробничих об'єктів.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/13921022/menedzhment/rozmischennya_virobnichih_servisnih_obyektiv
 34. Сідун В. А. Економіка підприємства. – Х. : ХДУХТ, 2003. – 263 с. 112.
 35. Скворцов І. Б., Гудзь І. О., Швед Л. Р. Планування обсягів виробництва продукції на промисловому підприємстві з врахуванням її життєвого циклу // Науковий вісник НГУ. – 2013. – № 6 (138). – С. 132–137.

36. Сковорцов І. Б., Загорецька О. Я., Гудзь О. І. Планування діяльності підприємства із застосуванням гомеостатичного і динамічного програмування // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 11 (149). – С. 255–262.
37. Статистична інформація. Діяльність підприємств. Головне управління статистики у Черкаській області / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ck.ukrstat.gov.ua/>
38. Статистична інформація. Діяльність підприємств. Державна служба статистики / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
39. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту. / за ред. проф. О. Д. Яременко. – К. : А. Д. "Професіонал", 2005. – 416 с.
40. Терещенко О. О., Пухтаєвич Г. М. Антикризисове фінансове управління на підприємстві : монографія. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
41. Федоренко В. Г. Основи менеджменту. – К. : ТОВ «Аларта», 2017. – 420 с.
42. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія / – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 192 с.
43. Фінансовий менеджмент / Кер. кол. зед. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 344 с.
44. Щершнікова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.
45. Школа І. М., Михайловська О. В. Операційний менеджмент. – Чернівці : Книги – XXI, 2004. – 300 с.
46. Явдак М. Ю. Інформаційне забезпечення планування операційної діяльності підприємства // Мат-ли IV Міжнар. наук.- практ. конф. "Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики" (м. Одеса, 18 вересня 2015 р.). – Одеса : Атлант, 2015. – С. 177–178.
47. Явдак М. Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства // Бізнес Інформ. – 2011. – № 12. – С. 70–74.

48. Являк М. Ю. Оцінка результативності реалізації стратегічних і поточних планів операційної діяльності підприємства // Мат-ли XI Міжнар. наук.-практ. конф. "Економічний дисбаланс країни: проблеми та шляхи вирішення" (Львів, 22–23 червня 2012 р.). – Львів : Львів. екон. фундація, 2012. – Ч. 2. – С. 27–29.
49. Являк М. Ю. Оцінка результативності функціонування і розвитку підприємства // Мат-ли VIII Міжнар. наук.-практ. конф. "Динаміка наукових досліджень – 2012" (Пшемисль, Польща, 7 – 15 липня 2012 р.). – *Ekonomiczne nauki. – Przemysl : Nauka i studia*, 2012. – С. 19–21.
50. Являк М. Ю. Оцінка соціально-економічної ефективності підприємства з використанням показника прибутку його діяльності // Наукові праці Кіровоградського нац. техн. ун-ту. Економічні науки. – Кіровоград : КНТУ, 2012. – № 21. – С. 259–265.
51. Являк М. Ю. Управління в системі планування операційної діяльності // Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. "Модернізація 184 національної економіки: зміни в умовах кризи" (м. Херсон, 15–16 травня 2015 р.). – Херсон : ВД "Гельветика", 2015. – С. 80–82.