

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Аналіз операційної системи організації та визначення її впливу на
ефективність діяльності організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Руденко Руслан Юрійович

Керівник: Єдинак Володимир Юрійович

Дніпро – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Поняття та сутність операційної системи організації	5
1.2. Класифікація операційних систем організації	8
1.3. Зв'язок операційної системи з ефективністю діяльності організації	11
1.4. Методичні підходи щодо оцінки ефективності операційної діяльності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «НІКОС-АВТО»	24
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «НІКОС-АВТО»	24
2.2. Аналіз основних бізнес-процесів в організації	26
2.3. Аналіз фінансового стану та оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «НІКОС-АВТО»	30
2.4. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства	51
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та високої конкуренції питання підвищення ефективності діяльності організацій набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку будь-якої організації є раціональна побудова її операційної системи. Саме операційна система, яка охоплює сукупність процесів, ресурсів і механізмів управління, формує основу для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Операційна система організації – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують перетворення вхідних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) у кінцевий продукт або послугу з доданою вартістю. Вона є складною динамічною структурою, яка потребує постійного вдосконалення, адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої координації. Ефективність операційної системи безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень витрат, якість продукції, швидкість обслуговування клієнтів та інші ключові показники діяльності організації.

Дослідженням операційної системи займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Фредерік Тейлор, Уільям Е. Демінг, Майкл Хаммер, Герхард Платтен, Річард Шеліген, Кристоф Хоффман, Ларс Нільсен, Уільям Е. Демінг, Ліс Гелловей, Річард Чейз, М. Мескон, Микола Ким, Олександр Єрмощенко, Іван Пушкарьов, Наталія Краснокутська та ін. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері менеджменту, логістики, управління процесами, питання комплексного аналізу операційної системи організації з метою підвищення її ефективності залишається відкритим. Важливим завданням є не лише виявлення слабких місць у поточній операційній системі, а й обґрунтування практичних шляхів її вдосконалення.

Метою кваліфікаційна робота бакалавра є проведення системного аналізу операційної системи організації, визначення чинників, що впливають

на її ефективність, та розробка рекомендацій щодо підвищення результативності функціонування підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути поняття та сутність операційної системи організації;
- вивчити структуру, функції та класифікацію операційних систем організації;
- дослідити зв'язок операційної системи з ефективністю діяльності організації;
- розглянути методичні підходи щодо оцінки ефективності операційної діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «НІКОС-АВТО»;
- провести аналіз основних бізнес-процесів в організації;
- провести аналіз фінансового стану та оцінку ефективності операційної діяльності ТОВ «НІКОС-АВТО»;
- запропонувати напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є операційна система організації.

Предметом дослідження є вплив операційної системи на ефективність діяльності.

У процесі роботи буде застосовано методи системного аналізу, моделювання бізнес-процесів, порівняльного аналізу та економічного оцінювання.

Теоретичну базу роботи склали наукові праці і публікації вітчизняних вчених з проблем операційної системи на підприємстві, підручники, посібники, періодичні видання та ресурси мережі Інтернет.

Результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств, консультантами з управління та фахівцями з операційного менеджменту для підвищення конкурентоспроможності організації та її стійкості на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність операційної системи організації

У сучасному менеджменті важливу роль відіграє аналіз і вдосконалення операційної системи організації. Вона є ядром функціонування будь-якого підприємства, адже саме тут ресурси перетворюються на товари чи послуги, що створюють цінність для споживача. Від її якості залежать ефективність діяльності, витрати, продуктивність, гнучкість до змін і конкурентоспроможність.

Поняття «операційна система» бере початок із системного аналізу та управління бізнес-процесами. Це впорядкований комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують основну діяльність організації. Вона охоплює ресурси, процеси, технології та інструменти, що трансформують вхідні елементи у цінні результати.

Згідно з класичними теоріями операційного менеджменту, система складається з підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю. Переробна підсистема трансформує ресурси у готову продукцію за допомогою визначених технологічних процесів. Технологія включає професійну підготовку, обладнання, інфраструктуру та знання, необхідні для ефективного використання ресурсів і досягнення бажаного результату.

Підсистема забезпечення підтримує стабільну роботу переробної системи, не втручаючись безпосередньо у виробничий процес. Вона складається з трьох компонентів: технічної підготовки виробництва, технічного обслуговування та ресурсного забезпечення.

Технічна підготовка охоплює НДР, конструкторські розробки та проєктування продукції. Технічне обслуговування включає виготовлення інструментів, обслуговування обладнання та логістику — транспортування й складські операції.

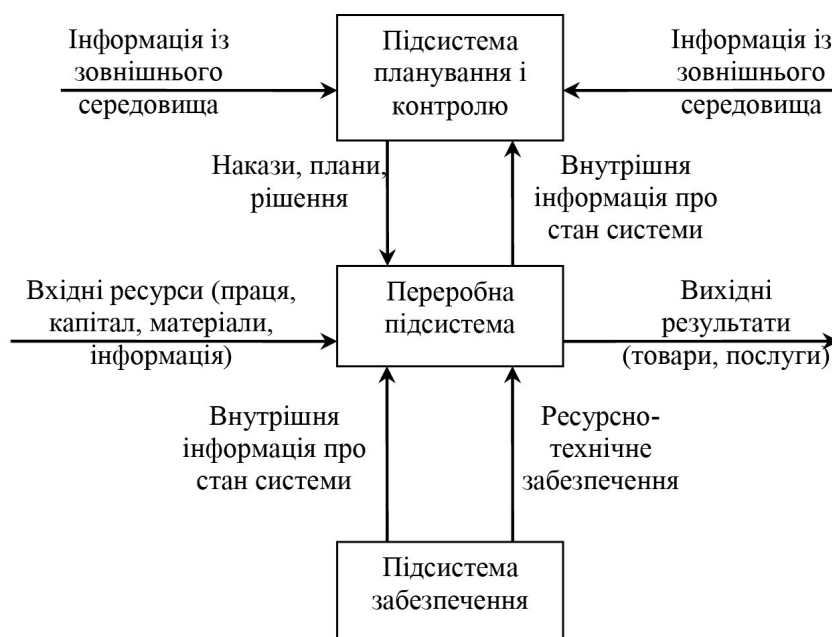


Рис. 1.1. Операційна система підприємства та її підсистеми [40]

Ресурсне забезпечення відповідає за постійне надходження необхідних ресурсів – матеріалів, енергетичних носіїв, інформації та персоналу – для безперервного виробничого процесу [10].

Підсистема планування та контролю збирає й обробляє інформацію про внутрішні й зовнішні умови діяльності організації, формуючи стратегію роботи переробної підсистеми. До її завдань належать планування потужностей, управління запасами, контроль якості та визначення стратегічних напрямів розвитку. Побудова операційної системи залежить від характеру діяльності підприємства, обсягів виробництва, асортименту та ринкових умов. Виробничі компанії зосереджуються на вдосконаленні процесів, логістики та контролю якості, тоді як сфера послуг — на взаємодії з клієнтами, управлінні сервісом і рівні обслуговування[14].

Такий підхід відповідає системній концепції операційного менеджменту, де операційна система складається з трьох взаємопов'язаних підсистем: переробної, забезпечувальної та управлінської (див. рис. 1.2). Комплексний аналіз цих складових допомагає краще зрозуміти суть і завдання операційного менеджменту.

Підсистема забезпечення підтримує стабільну роботу основних процесів, постачаючи матеріально-технічні ресурси (сировину, матеріали, обладнання), забезпечуючи інфраструктуру, інформаційну і фінансову підтримку, кадрове забезпечення (розвиток і мотивацію персоналу), технічне обслуговування (дотримання стандартів і безпеки) та організаційне забезпечення (структуру і координацію підрозділів)[41].

Операційна система є засобом досягнення цілей організації через ефективне використання ресурсів і оптимізацію процесів [7].

Стійкість та адаптивність операційної системи до умов кризи забезпечується формуванням низки актуальних характеристик (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Властивості операційної системи [15]

Властивість	Характеристика
Результативність	Характеризує здатність операційної системи створювати товари або надавати послуги, які мають користь, тобто здатні задовольняти потреби споживача
Надійність	Характеризує здатність до стійкого функціонування, нівелювання негативних наслідків певних порушень, які можуть відбуватися як усередині системи, так і у зовнішньому середовищі
Гнучкість	Здатність операційної системи пристосовуватись до умов зовнішнього середовища, що змінюється
Керованість	Передбачає здатність системи підлягати управлінню, контролю та впливу з боку керівників або управлінських структур
Довготривалість	Характеризується здатністю системи залишатися в активному стані або функціонувати протягом тривалого часу
Цілеспрямованість	Функціонування системи орієнтоване на досягнення визначених результатів
Інтегрованість	Усі елементи системи взаємопов'язані, а зміни в одному з них впливають на всю систему
Взаємодія з середовищем	Операційна система перебуває у постійному обміні з зовнішнім середовищем (ринками, постачальниками, клієнтами)
Динамічність	Система здатна адаптуватися до змін зовнішніх умов
Складність	Наявність великої кількості підсистем, процесів та взаємозв'язків

Ці характеристики свідчать про складну багаторівневу природу операційної системи, яка вимагає ретельного управління та координації [6].

Операційна система має ієрархічну структуру, що включає такі елементи:

- виробничі ресурси (основні й оборотні фонди, праця, інформація);
- бізнес-процеси (виробничі, логістичні, сервісні, інноваційні);
- функції управління (планування, організація, контроль, мотивація);
- технологічна база (обладнання, ІТ-системи, системи контролю якості);
- організаційна структура (розподіл функцій і повноважень у межах операційної діяльності) [18]. Ефективна операційна система передбачає логічно вибудовану послідовність процесів, чітке регламентування процедур та забезпечення зворотного зв'язку з метою постійного удосконалення.

1.2. Класифікація операційних систем організації

Системний підхід до операційної діяльності дозволяє структурувати її складові, встановити взаємозв'язки та оцінити ефективність використання ресурсів. Класифікація операційних систем узагальнює практичний досвід підприємств, типологізує їх діяльність і допомагає розробляти рекомендації з оптимізації управління [13].

В науковій літературі та практиці операційні системи підприємств класифікують за ознаками, що відображають організацію процесів, характер ресурсного забезпечення, тип продукції чи послуг та рівень технічної й управлінської складності (див. рис. 1.3).

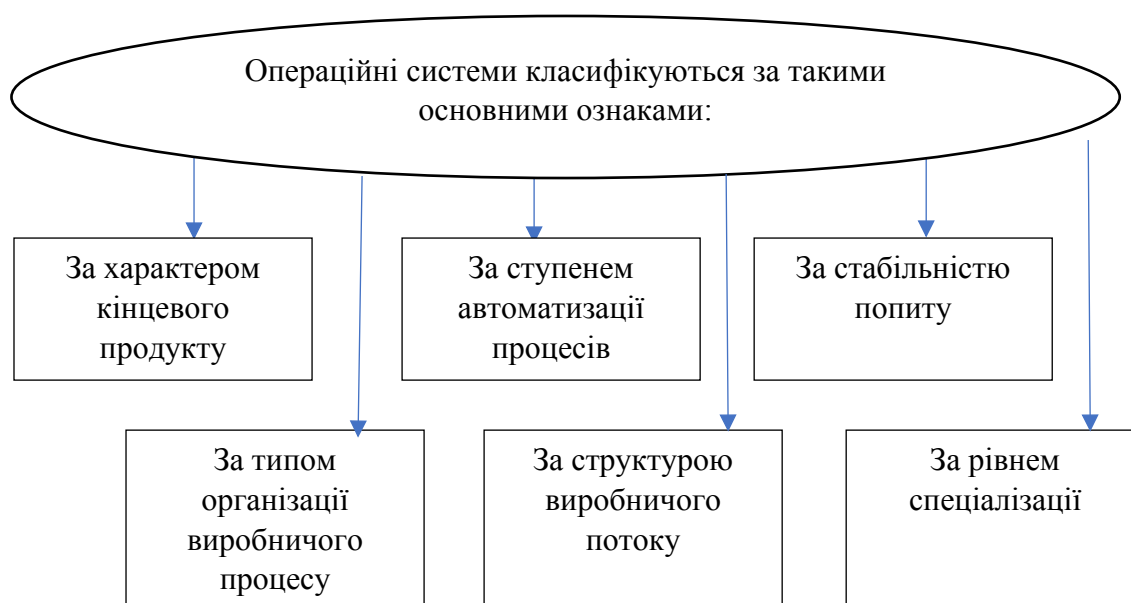


Рис. 1.3. Класифікація операційних систем підприємства

1. За характером кінцевого продукту:

- матеріальні операційні системи – пов’язані з виробництвом фізичних продуктів (машинобудування, харчова промисловість).
- нематеріальні (сервісні) системи – орієнтовані на надання послуг (медицина, транспорт, фінансовий сектор).
- змішані системи – поєднують виробничу та сервісну складові (автосервіси, ІТ-компанії, що надають апаратно-програмні продукти) [20].

2. За типом організації виробничого процесу:

- безперервні (процесні) системи – притаманні галузям з постійним технологічним циклом (нафтопереробка, металургія).
- серійні (партійні) системи – базуються на періодичному виготовленні продукції у стандартизованих обсягах (легка промисловість, харчове виробництво).
- індивідуальні (одиничні) системи – реалізуються у вигляді окремих проєктів за індивідуальними замовленнями (будівництво, архітектурне проєктування).

3. За ступенем автоматизації процесів:

- ручні системи – домінує ручна праця, обмежена механізація.
- механізовані системи – окремі процеси здійснюються з використанням обладнання.
- автоматизовані системи – функціонування забезпечується комплексами автоматизованих пристроїв та програмного забезпечення.
- комп’ютерно-інтегровані системи (СІМ) – високий рівень автоматизації, інформаційні та виробничі процеси інтегровані в єдину систему (використання ERP, MES, CAD/CAM систем) [13].

4. За структурою виробничого потоку:

- лінійні (поточні) системи – мають чітку послідовність операцій; характерні для масового виробництва.
- гнучкі виробничі системи – забезпечують швидку адаптацію до змін попиту та номенклатури продукції.
- модульні (кластерні) системи – формуються із автономних функціональних блоків, які можуть об'єднуватись відповідно до вимог ринку.

5. За стабільністю попиту:

- системи з фіксованим попитом – виробництво орієнтоване на сталий рівень попиту (товари масового вжитку).
- системи з варіативним попитом – передбачають адаптацію до нестійкого ринкового середовища (мода, ІТ-продукти).

6. За рівнем спеціалізації:

- спеціалізовані системи – зосереджені на випуску вузької номенклатури продукції або наданні однорідних послуг.
- універсальні (гнучкі) системи – здатні забезпечувати виробництво чи надання широкого спектру продукції або послуг залежно від потреб клієнтів [28].

У практиці управління доцільним є комбінування типів операційних систем залежно від специфіки діяльності організації та її стратегічних пріоритетів.

Отже, операційна система підприємства є складною багатокомпонентною структурою, яка забезпечує реалізацію основної діяльності організації. Її класифікація за різними критеріями дає змогу узагальнити практичний досвід підприємств, виявити особливості організації операційних процесів і забезпечити підвищення ефективності їх функціонування. Вибір оптимального типу операційної системи має базуватись на стратегічних орієнтирах підприємства, доступності ресурсів, характері продукції або послуг, а також рівні технологічного розвитку організації.

1.3. Зв'язок операційної системи з ефективністю діяльності організації

Операційна система виступає основним механізмом реалізації місії організації на практиці. Її ефективність безпосередньо впливає на конкурентні переваги, задоволення потреб клієнтів, фінансові результати та стабільність організації. Серед ключових напрямів впливу операційної системи на ефективність варто виділити:

1. Ресурсна ефективність – Рациональне використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів є одним із ключових показників ефективної діяльності організації. Вдосконалена операційна система дозволяє мінімізувати втрати, зменшити непродуктивні витрати, запровадити стандартизацію, автоматизацію та контроль витрат.

2. Якість продукції або послуг – Якість як кінцева характеристика продукту або послуги формується в процесі функціонування операційної системи. Застосування методів управління якістю, таких як TQM (Total Quality Management), Six Sigma або ISO 9001, дозволяє інтегрувати контроль якості в кожен етап операційної діяльності, забезпечуючи відповідність очікуванням споживачів.

3. Продуктивність праці – Операційна система, яка забезпечує чітку організацію праці, адекватну мотивацію персоналу, ефективне використання робочого часу та оптимізацію завантаження працівників, сприяє підвищенню продуктивності, що напряду впливає на загальну ефективність діяльності.

4. Гнучкість і адаптивність – В умовах турбулентного ринкового середовища важливою перевагою є здатність організації швидко адаптуватися до змін попиту, технологій або регуляторного середовища. Гнучка операційна система, яка включає можливості масштабування, багатоваріантні виробничі лінії, багатофункціональний персонал та цифрові інструменти, дозволяє зберігати ефективність навіть в умовах невизначеності.

5. Інноваційність – Сучасна операційна система повинна інтегрувати інновації: технологічні, управлінські, організаційні. Впровадження інновацій

через операційні процеси (наприклад, автоматизація, використання штучного інтелекту, цифрові платформи) дозволяє підвищити ефективність за рахунок зменшення витрат, пришвидшення циклів виробництва, підвищення якості.

Операційна система організації виступає ключовим інструментом реалізації її місії, стратегічних цілей та забезпечення стабільної конкурентоспроможності. Саме в межах операційної системи здійснюється основна господарська діяльність: виробництво товарів або надання послуг, використання ресурсів, взаємодія з клієнтами та постачальниками. Тому ефективність функціонування операційної системи має безпосередній вплив на загальну результативність та економічну ефективність організації. Визначення характеру цього зв'язку є важливим завданням сучасного операційного менеджменту.

Рівень ефективності операційної системи є узагальненим показником, що відображає її спроможність досягати запланованих результатів при раціональному використанні наявних ресурсів. У рамках сучасного операційного менеджменту виділяють низку ключових критеріїв оцінки:

- продуктивність – це співвідношення між результатом виробництва та витратами ресурсів;
- економічність – прагнення до зменшення витрат на одиницю продукції без втрати її якості;
- гнучкість – можливість адаптації системи до змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі;
- надійність – здатність системи працювати стабільно без перебоїв;
- оперативність (швидкість) – тривалість циклу трансформації ресурсів у готову продукцію;
- інноваційність – відкритість до впровадження сучасних технологій, нових підходів і рішень.

Аналіз ефективності операційної системи підприємства – це складне багатовимірне завдання, що передбачає інтегрований підхід до вивчення усіх основних елементів її діяльності та взаємозв'язків між ними.

Оцінювання ефективності операційної системи здійснюється на основі впровадження ключових індикаторів ефективності (KPI), які комплексно відображають різні сторони її функціонування. Вибір конкретних показників залежить від особливостей діяльності підприємства. До фінансових показників належать, зокрема, операційна рентабельність і розмір прибутку від основної діяльності. Операційні показники охоплюють рівень продуктивності праці та ступінь використання виробничих потужностей. Якісні параметри включають показник дефектності продукції та рівень задоволеності клієнтів. До часових індикаторів можна віднести тривалість виконання замовлень і швидкість виходу нових товарів або послуг на ринок.

Окрім суто економічних показників, доцільно враховувати також організаційні критерії, які дозволяють оцінити внутрішню будову підприємства та ефективність управлінських процесів. Особливе значення має оперативність і узгодженість виконання операцій, адже саме ці характеристики суттєво впливають на загальну ефективність функціонування організації. Важливим показником є й адаптивність виробничої системи, яка демонструє здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку, а також використовувати нові можливості та протистояти загрозам [42].

Соціальні критерії також мають ключове значення, адже вони відображають потенціал людського ресурсу в межах операційної системи. Йдеться про сформовану корпоративну культуру, ступінь зацікавленості та залученості персоналу, а також психологічний клімат у трудовому колективі. Усі ці елементи напряму впливають на продуктивність, здатність до творчої роботи та ініціативність працівників.

Технологічний рівень операційної системи також є визначальним критерієм оцінки. Сучасні підприємства повинні демонструвати здатність до впровадження інноваційних технологій, автоматизації виробничих процесів, використання передових методів управління.

Якість кінцевого продукту виступає інтегральним показником ефективності операційної системи. Він відображає здатність підприємства

задовольняти потреби споживачів, конкурувати на ринку, підтримувати високі стандарти виробництва.

Важливо розуміти, що жоден окремо взятий критерій не може повною мірою розкрити ефективність операційної системи. Лише комплексний, системний підхід, який враховує економічні, організаційні, соціальні та технологічні аспекти, дозволяє здійснити всебічну та об'єктивну оцінку.

Серед факторів впливу на ефективність функціонування операційної системи підприємства виділяють внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори знаходяться під безпосереднім контролем підприємства і можуть бути оптимізовані через управлінські рішення. Для прикладу, технологічні фактори, включаючи рівень технологічного оснащення, автоматизації та цифровізації операційних процесів, мають вирішальне значення. Згідно з останніми дослідженнями McKinsey Global Institute (2024) [9], підприємства з високим рівнем цифровізації операційних процесів демонструють значно вищу продуктивність порівняно з конкурентами.

Не менш важливими є організаційні фактори, такі як структура операційних процесів, розподіл функцій та відповідальності, координація взаємодії між підрозділами. Оптимальна організаційна структура забезпечує скорочення часу виконання операцій та мінімізацію дублювання функцій. Ресурсні фактори, включаючи якість та доступність матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, також істотно впливають на ефективність. Ефективне управління ресурсами дозволяє зменшити витрати та підвищити якість продукції.

Людські фактори, серед яких кваліфікація персоналу, мотивація, організаційна культура, є ключовими для сучасних підприємств.

Дослідження показують, що підприємства з високим рівнем залученості персоналу демонструють вищу продуктивність та прибутковість.

Управлінські фактори, включаючи якість планування, організації, мотивації та контролю операційної діяльності, створюють фундамент для ефективного функціонування всієї операційної системи підприємства.

Зовнішні фактори, які перебувають поза прямим контролем підприємства, суттєво впливають на функціонування операційної системи. Ринкові умови (попит, конкуренція, ціни, поведінка споживачів) змушують адаптувати операційну систему до змін. Економічні фактори (інфляція, відсоткові ставки, валютні курси, доступність кредитів) впливають на вартість ресурсів і кінцеву ціну продукції.

Технологічні тренди (інновації, нові технології, стандарти) відкривають можливості для підвищення ефективності та конкурентних переваг. Регуляторні фактори (зміни в законодавстві, нормах) встановлюють рамки діяльності підприємства. Соціокультурні чинники (зміна цінностей, поведінки споживачів і працівників) потребують врахування при формуванні операційних процесів.

Для успішного управління операційною системою важливо здійснювати системний моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, що дає змогу швидко адаптуватися до змін.

Головне завдання управління — досягнення максимальної ефективності, тобто виконання поставлених завдань із оптимальним використанням ресурсів. Підприємство вважається ефективним, якщо воно здатне виробляти та реалізовувати максимальний обсяг якісної продукції. Управління ефективністю — це цілеспрямоване регулювання діяльності для забезпечення відповідності фактичних результатів заданим параметрам.

Ефективне функціонування виробничих підприємств залежить, в першу чергу, від стану їх операційної або виробничої системи. «Саме виробнича діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), що забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства. А отже, управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямом роботи для менеджменту підприємства» [6].

Управління ефективністю виробництва є центральним елементом

загальної системи управління підприємством і ключовим чинником його успішної діяльності. Ефективний менеджмент виробничих процесів забезпечує сталий розвиток компанії та слугує основним інструментом підвищення економічної ефективності.

Досягнення оптимальних результатів виробництва можливе лише за умови впровадження системи управління ефективністю діяльності, яка являє собою інтегровану систему, що об'єднує стратегічні підходи, методи, інструменти та практичні заходи. Вона спрямована на забезпечення найкращих показників продуктивності та якості в межах виробничої сфери.

Управління ефективністю виробничої діяльності — це безперервний процес, що включає планування, організацію, оптимізацію та контроль виробничих процесів. Основною метою є забезпечення високої якості продукції і продуктивності при оптимальному використанні ресурсів. Виробництво має бути організоване таким чином, щоб забезпечити успішні результати роботи та максимізувати прибуток підприємства. Системний підхід дозволяє створити цілісну і ефективну модель управління операційною системою підприємства, де взаємозв'язок ключових елементів відображено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Концептуальні положення управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства [6]

Головною метою управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання є максимізація прибутків. Об'єктом управління виступає процес функціонування підприємства, а суб'єктами — менеджери різних рівнів, відповідальні за реалізацію завдань управління ефективністю операційної системи.

Система управління ефективністю спрямована на вирішення комплексу ключових завдань:

- забезпечення якісного ефекту через реалізацію резервів зростання, особливо в операційній діяльності — основі перспективного розвитку.
 - максимізація ефекту в межах наявного ресурсного потенціалу та ринкової кон'юнктури шляхом оптимізації ресурсів і підвищення їх ефективності.
 - забезпечення оптимального балансу між рівнем ефекту і прийнятним ризиком відповідно до вибраної політики підприємства (агресивна, помірна або консервативна).
 - формування достатнього обсягу фінансів із прибутку для реалізації стратегічних завдань розвитку.
 - реалізація програм участі працівників у прибутках для гармонізації інтересів власників і персоналу, стимулювання трудового внеску та соціального захисту колективу.
 - гарантування власникам доходу на інвестований капітал не нижчого за середньоринкову норму з урахуванням ризиків і інфляції.
 - стратегічне забезпечення зростання ринкової вартості підприємства через оптимальний розподіл прибутку на капіталізовану і споживчу частини.
- Вказані завдання тісно взаємопов'язані, що вимагає оптимізації їх виконання в межах єдиного управлінського процесу.

Методологічною основою для визначення мети, завдань та етапів управління ефективністю є процесний підхід. Операційна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що

створюють цінність для споживача. Управління бізнес-процесами (BPM) включає:

- ідентифікацію та моделювання процесів,
- аналіз і оптимізацію,
- стандартизацію,
- автоматизацію та цифровізацію,
- моніторинг і контроль виконання.

Таким чином, управління ефективністю діяльності — це система, що складається з кількох підсистем, сформованих за функціональними сферами підприємства (див. рисунок 1.5).

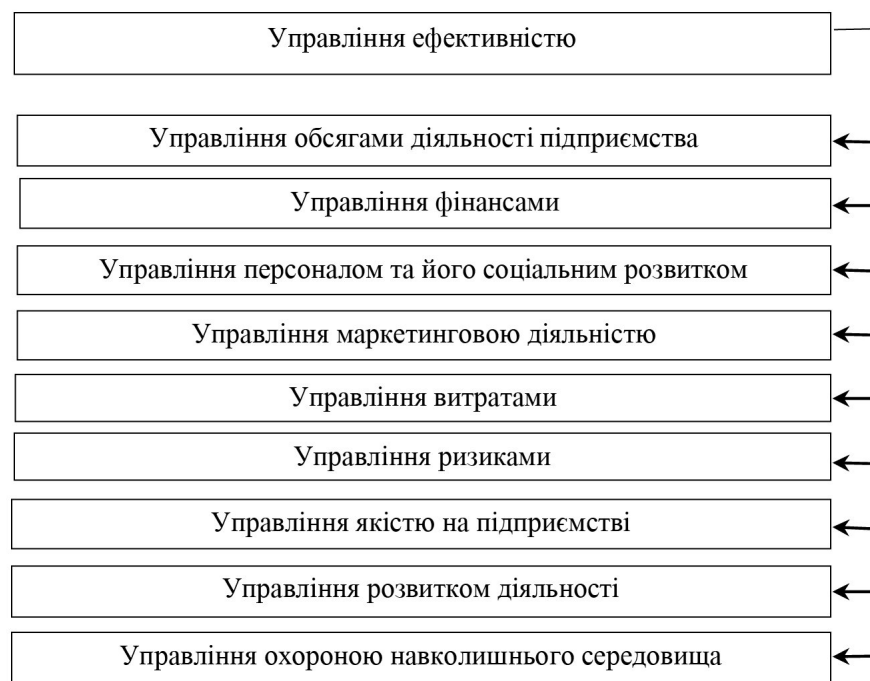


Рис. 1.5. Напрями управління ефективністю діяльності підприємства

Підсистеми управління ефективністю операційної системи підприємства

Управління обсягами діяльності підприємства це ключовий елемент управління ефективністю. Система орієнтована на відстеження змін у масштабах діяльності, виявлення факторів впливу та забезпечення цільових параметрів згідно з планом розвитку.

Управління фінансами забезпечує адекватне фінансове забезпечення бізнесу, вибір оптимальних способів фінансування, баланс грошових потоків, платоспроможність і своєчасність розрахунків.

Управління кадрами і соціальним розвитком критично важливе для підвищення продуктивності через оптимізацію потенціалу співробітників, впровадження систем мотивації та створення сприятливого робочого середовища.

Управління витратами орієнтоване на оптимізацію витрат діяльності підприємства як одного з основних об'єктів управління, що здійснюється на всіх рівнях.

Управління ризиками важливий інструмент для прогнозування, запобігання та мінімізації негативних наслідків непередбачуваних ситуацій. Включає різні стратегії від уникнення до прийняття ризиків.

Управління якістю забезпечує постійне вдосконалення виробничих процесів для задоволення зростаючих вимог клієнтів, відповідає стандартам ISO 9000 (2015), включає політику, планування, контроль та покращення якості.

Управління розвитком охоплює планування, організацію і контроль змін у стратегії, виробництві, структурі, соціально-економічному розвитку та управлінні підприємством.

Управління охороною навколишнього середовища спрямоване на екологічну безпеку виробництва, раціональне використання ресурсів, контроль технологічних процесів, мінімізацію впливу на довкілля.

Ключові характеристики ефективності операційної системи

- виробництво якісної продукції або послуг згідно з ринковими вимогами;
- мінімізація витрат на одиницю продукції;
- гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища;
- зростання потенціалу інноваційного розвитку.
- ефективна операційна система є не тільки виробничим інструментом, а й важливим чинником конкурентної переваги.

1.4. Методичні підходи до оцінки ефективності операційної діяльності

Для оцінки ефективності використовують такі основні показники:

- коефіцієнт використання виробничих потужностей;
- собівартість продукції;
- коефіцієнт якості (брак, скарги споживачів);
- продуктивність праці;
- інтенсивність обороту ресурсів (оборотність запасів, виробничі цикли);
- показники гнучкості (час реагування, кількість варіантів продукції).

На основі аналізу цих показників проводиться діагностика операційної системи і визначаються напрями вдосконалення.

Для комплексної оцінки пропонується використати узагальнену систему показників, запропоновану Д.О. Саричевим, яка групує показники в чотири основні категорії (дві останні групи об'єднані в одну). Деталі наведені на рисунку 1.6.



Рис 1.6. Показники ефективності операційної діяльності підприємства

Як можемо бачити, у даній класифікації наведені три основні групи за якими необхідно проводити оцінку ефективності операційної діяльності підприємства.

Першою є група показників ефективності використання активів підприємства, де проводиться детальний аналіз ефективності основних та оборотних фондів підприємства. Даний розділ дає змогу зрозуміти стан та динаміку активів на підприємстві та показати на які активи краще звернути більше уваги при управлінні ними. Розглянемо детальніше показники, необхідні для даного розділу аналізу у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники ефективності використання активів [8]

Показники ефективності використання активів			
Показники ефективності використання оборотних фондів		Показники ефективності використання основних фондів	
1	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів = Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня вартість оборотних засобів;	1	Фондовіддача активної частини основних фондів = Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середньорічна вартість активної частини основних засобів
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості = Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги;	2	Фондомісткість чистої продукції = Середньорічна вартість основних засобів / Чиста виручка від реалізації товарів і послуг
3	Коефіцієнт оборотності запасів = Собівартість / Середньорічна вартість запасів	3	Коефіцієнт рентабельності основних фондів = Валовий прибуток / Середньорічна вартість основних фондів
4	Тривалість обороту оборотних коштів = Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4	Енергоефективність = Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Витрати на електроенергію
5	Тривалість обороту дебіторської заборгованості = Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5	Амортизаційна віддача = Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Сума річної амортизації
6	Тривалість обороту запасів = Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності запасів		

Наступною групою є показники ефективності використання ресурсів. У цьому розділі проводиться детальне дослідження рівня ефективності використання ресурсів праці та матеріальних ресурсів на підприємстві, що дає змогу зрозуміти які з цих двох основних видів ресурсів використовуються краще, а які потребують оптимізації їх використання.

Розглянемо детальніше показники, необхідні для даного розділу аналізу у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Показники ефективності використання ресурсів [8]

Показники ефективності використання ресурсів			
Показники ефективності використання ресурсів праці		Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	
1	Продуктивність праці = Обсяг виготовленої продукції / Затрати живої праці на виробництво продукції	1	Матеріаломісткість продукції = Вартість основних і допоміжних матеріалів, палива, енергії / Чиста виручка від реалізації товарів і послуг
2	Продуктивність трудових ресурсів = Обсяг виготовленої продукції / Середньооблікова чисельність працівників	2	Матеріаловіддача = Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Вартість основних і допоміжних матеріалів, палива, енергії
3	Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал = Валовий прибуток / Фонд оплати праці		
4	Трудомісткість продукції = Затрати живої праці на виробництво продукції / Обсяг виготовленої продукції	3	Коефіцієнт використання матеріалів = Вартість основних і допоміжних матеріалів / Чиста виручка від реалізації товарів і послуг
5	Фондоозбросність = Середньорічна вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність працівників		
6	Темп зростання продуктивності праці = Продуктивність праці звітного періоду / Продуктивність праці попереднього періоду	4	Витрати палива та енергії на 1 грн чистої продукції = Вартість палива та енергії / Чиста виручка від реалізації товарів і послуг
7	Випуск продукції на 1 грн. фонду оплати праці = Чистий дохід від реалізації продукції / Фонд оплати праці		

І останньою групою показників є цілеоцінні та узагальнюючі показники, що допомагають більш комплексно поглянути на операційну діяльність підприємства та рівень її ефективності. Провівши аналіз цілеоцінних показників, можемо побачити наскільки точно підприємство виконує встановлені плани виробництва і продажу товарів та оцінити точність планування в цілому. Узагальнюючі показники допоможуть дати фінальну оцінку ефективності операційної діяльності на підприємстві, бо відображають загальну ефективність основної діяльності підприємства.

Розглянемо детальніше показники, необхідні для даного розділу аналізу у табл. 1.4.

Оцінка ефективності проводиться з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, інвестори,

менеджери, інший персонал), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна – ефективність використання окремих груп його активів), на підприємствах різних розмірів та організаційно-правових форм [15].

Таблиця 1.4

Цілеоцінні та узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності [8]

Цілеоцінні та узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності			
Цілеоцінні показники ефективності операційної діяльності		Узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності	
1	Виконання плану з обсягу товарної продукції = Фактичний обсяг товарної продукції / Плановий обсяг товарної продукції	1	Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності = Прибуток від операційної діяльності / Операційні витрати
2	Виконання плану з обсягу реалізованої продукції = Фактичний обсяг реалізованої продукції / Плановий обсяг реалізованої продукції	2	Виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів = Обсяг виробництва у грошовому вимірі / Операційні витрати
3	Виконання плану з генерації необхідного обсягу доходу від основної діяльності = Фактичний дохід від основної діяльності / Плановий дохід від основної діяльності	3	Витрати на одиницю товарної продукції = Операційні витрати / Чиста виручка від реалізації продукції
4	Виконання плану з генерації чистого прибутку від основної діяльності = Фактичний чистий прибуток від основної діяльності / Плановий чистий прибуток від основної діяльності	4	Коефіцієнт рентабельності продукції = Прибуток / Собівартість
5	Коефіцієнт зростання валового прибутку = Валовий прибуток звітного періоду / Валовий прибуток попереднього періоду	5	Коефіцієнт рентабельності продажів = Прибуток / Виручка від реалізації продукції

Проведений аналіз ефективності операційної діяльності на підприємстві дає можливість провести порівняння отриманих числових значень показників з показниками конкурентів чи середньогалузевими для розуміння ефективності операційної діяльності підприємства у порівнянні з іншими підприємствами галузі. Дане порівняння дасть поштовх до покращення стратегії розвитку на підприємстві, так як дасть більш конкретне розуміння про місце аналізованого підприємства на ринку та методів для покращення ситуації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «НІКОС-АВТО»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «НІКОС-АВТО»

ТОВ «НІКОС-АВТО» — компанія, що понад 15 років працює на ринку автохімії, автокосметики та аксесуарів. Заснована у 2002 році з метою постачання високоякісної автопродукції: мастильних матеріалів, технічних рідин, автохімії тощо. Асортимент охоплює продукцію для різних видів транспорту та спецтехніки — від бюджетної до преміум-класу.

Компанія є офіційним дилером таких брендів, як Castrol, Mobil, Shell, Оптимал, MANN-FILTER, WIX-FILTRON. Діяльність здійснюється за адресою: м. Дніпро, вул. Героїв Сталінграду, 152. Підприємство має статус юридичної особи, окреме майно, рахунки, печатку, фірмові бланки, діє згідно з Цивільним і Господарським кодексами України, законами «Про господарські товариства» та «Про зовнішньоекономічну діяльність».

Мета діяльності — отримання прибутку через виробництво, торгівлю, послуги та ЗЕД.

Продукція включає:

- моторні та трансмісійні оливи,
- промислові та трансформаторні оливи,
- різноманітні мастила,
- автохімію та автокосметику (очисники, поліролі, ароматизатори, рідини, присадки тощо)

Конкурентні переваги:

- досвідчена команда фахівців;
- власний автопарк і складські комплекси;
- широка партнерська мережа;
- інтернет-магазин із швидкою доставкою;
- індивідуальний підхід до клієнтів.

Основні принципи: орієнтація на споживача, якість продукції та доступність цін. Компанія впроваджує систему управління якістю за стандартом ISO 9001-2000 для посилення контролю якості та виходу на міжнародний рівень. Ефективну діяльність підприємства забезпечує лінійно-функціональна організаційна структура представлена на рис. 2.1.

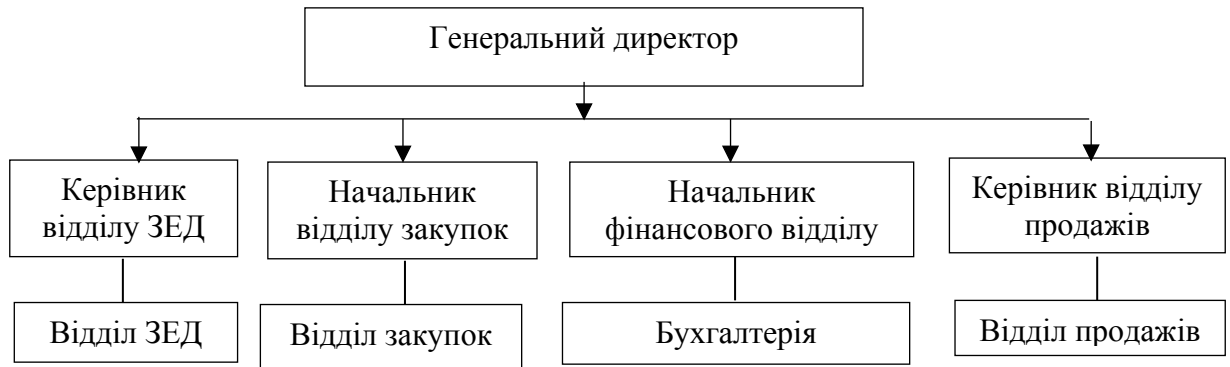


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ТОВ «НІКОС-АВТО»

З представленого рис. 2.1. видно, що діяльність підприємства здійснюється під керівництвом генерального директора, якому підпорядковуються керівник відділу ЗЕД, начальник відділу закупок, начальник фінансового відділу та керівник відділу продажів, які є лінійними керівниками за окремими напрямками господарської діяльності підприємства.

Організаційна структура і структура управління побудована в компанії таким чином, що за кожний окремий напрямок відповідає один із керівників, щоб одержувати оперативну інформацію та забезпечувати її надходження генеральному директору підприємства. Таким чином, дана структура забезпечує швидке реагування керівництва підприємства на виникаючі проблеми і забезпечує зворотній зв'язок. На підприємстві немає головного недоліку організаційної структури – подвійного управління підрозділами.

2.2. Аналіз основних бізнес-процесів в організації

ТОВ «НІКОС-АВТО» – підприємство яке займається автохімії, автокосметики та автомобільних аксесуарів. Згідно з виробничою програмою підприємства у 2020-2024 рр. наведемо динаміку обсягу послуг наданих підприємством у вартісному виразі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів продажу продукції ТОВ «НІКОС-АВТО»
у 2020-2024 рр. у вартісному виразі, тис.грн.

Найменування товарів та послуг	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. до	
						2020 р.	2023 р.
Автомобільні мастила	1730,4	2778,9	3205,6	3272,3	4618,3	2887,9	1346,0
Автохімія	115,4	282,6	262,8	49,6	68,9	-46,4	19,3
Професійні засоби по догляду за автомобілем	1038,2	1648,5	1786,7	1636,1	2205,8	1167,5	569,6
Разом	2884,0	4710,0	5255,0	4958,0	6893,0	4009,0	1935,0

За результатами представлених у табл. 2.1. даних слід зазначити, що діяльність підприємства у 2020-2022 роках була стабільною, про що свідчить зростання обсягів реалізації продукції, проте у 2022-2023 році спостерігається скорочення загального обсягу реалізованої продукції на 297,0 тис.грн., у результаті чого, їх обсяг на кінець даного періоду становив 4958,0 тис.грн. Скорочення загального обсягу продукції у 2022-2023 роках відбулося з причини скорочення таких їх видів, як автохімії на 150,6 тис.грн. та професійних засобів по догляду за автомобілем – 213,2 тис.грн. У той же час, спостерігається незначне зростання такого виду продукції, як автомобільні мастила на 66,7 тис.грн. у результаті чого їх обсяг становив 3272,3 тис.грн.

У 2024 році відбувається зростання попиту на продукцію підприємства, що проявляється у зростанні обсягу реалізації за усіма видами продукції, які продає підприємство. Так, загальний обсяг продукції за 2024 рік зріс на 1935,0 тис.грн. і становив 6893,0 тис.грн. При цьому, на 1346,0 тис.грн. зріс

обсяг продажу автомобільних мастил, на 569,6 тис.грн. зріс обсяг продажу професійних засобів по догляду за автомобілем та на 19,3 тис.грн. зріс обсяг продажу автохімії.

Виходячи з даних табл. 2.1. представимо у вигляді рис. 2.1. структуру продажу продукції у 2024 році за їх видами.

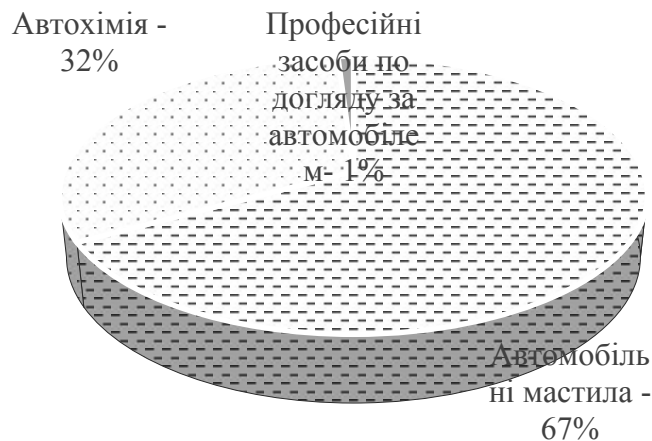


Рис. 2.2. Структура наданих послуг ТОВ «НІКОС-АВТО» у 2024 р.

Як ілюструє рис. 2.2. більша частина проданої продукції за 2024 рік стосується продажу автомобільних мастил, які займали 67% від загального обсягу реалізації у 2024 році. Наступним за обсягом є продаж автохімії яка склала 32% від загального обсягу, і найменшу частину – 1% від загального обсягу реалізації становили професійні засоби по догляду за автомобілем.

Виходячи з основних видів реалізованих послуг, розглянемо діяльність підприємства з позиції процесного підходу. Підхід до характеристики підприємства з позиції бізнес процесів, що відбуваються на ньому, дозволяє не лише здійснювати моделювання та реінжиніринг бізнес процесів з метою підвищення їх ефективності, але й суттєво змінює інформаційне поле підприємства.

При такому підході акценти зміщуються з ієрархії функцій на ієрархію бізнес процесів. Інформаційне поле у цьому випадку постає як складна бізнес система, що має напрямки діяльності, ієрархію цілей, організаційну структуру, поточний стан і функціонує на основі певної сукупності бізнес

процесів.

Одним з перших етапів побудови процесної організації та управління діяльністю підприємства є виділення та класифікація бізнес процесів.

Дослідження діяльності ТОВ «НІКОС АВТО» дозволило виділити бізнес процеси, які, відповідно до загальноприйнятої класифікації, можна умовно розділити на три групи:

- основні (стратегічні) процеси, що орієнтовані безпосередньо на надання торговельних послуг;
- допоміжні (обслуговуючі) процеси або процеси забезпечення, що надають усім основним процесам підприємства необхідні ресурси;
- процеси управління, які здійснюють контроль за виконанням усіх основних і допоміжних процесів на підприємстві.

Класифікацію бізнес процесів ТОВ «НІКОС АВТО» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Класифікація бізнес-процесів підприємства

Типи процесів	Характерні ознаки	Клієнти
1	2	3
Основні (оперативні) процеси	Призначення процесів – надання торговельної послуги. Результат – торгівля товарами для автомобілів. Процеси додають до послуг цінність для споживача.	Зовнішні клієнти, кінцеві споживачі – юридичні особи, інші автотранспортні підприємства.
Допоміжні (забезпечення) процеси або процеси забезпечення	Призначення процесів – забезпечення діяльності основних процесів. Результат – ресурси для основних процесів. Діяльність процесів безпосередньо не стосується торговельних послуг.	Внутрішні клієнти, інші процеси підприємства.
Процеси управління	Призначення процесів – управління діяльністю як всього підприємства, так і окремими його бізнес-процесами. Результат – діяльність усього підприємства.	Власники, споживачі (клієнти), співробітники підприємства, постачальники, суспільство.

Табличний спосіб моделювання бізнес процесів не враховує зв'язків від зовнішніх постачальників до зовнішніх споживачів процесів. Звісно, можна

додати до таблиці відповідні стовпці, однак це порушує принцип компактності викладення, що є основною перевагою табличної форми.

Графічний спосіб моделювання є найбільш наочним та зручним у використанні. Він має найкращі перспективи для ефективного управління, оскільки дозволяє не лише відобразити міжпроцесні зв'язки, а й наочно показати постачальників та споживачів процесів, тобто так звану метасистему підприємства. Візуальну модель бізнес процесів ТОВ «НІКОС АВТО» наведено у додатку Б.

Основним результатом діяльності ТОВ «НІКОС АВТО» є торговельна послуга, яка повинна відповідати потребам споживачів та забезпечувати підприємству прибуток. Для надання такої послуги необхідно мати відповідні ресурси: фінансові, трудові, маркетингові, матеріально технічні, технологічні, інформаційні. Ці ресурси використовуються безпосередньо під час реалізації основних бізнес процесів, тобто процесів надання торговельних послуг.

Процеси, що забезпечують залучення та відтворення зазначених ресурсів, є допоміжними або забезпечувальними бізнес процесами. Наприклад, до них належать процеси матеріально технічного забезпечення, що забезпечують наявність необхідних ресурсів для виконання торговельної діяльності. До допоміжних належать також процеси відтворення трудових ресурсів, тобто навчання і розвиток персоналу, що прямо впливають на якість надання послуг.

До інших допоміжних бізнес процесів на підприємстві можна віднести: технічне обслуговування і ремонт рухомого складу, інвестиційну та інноваційну діяльність, підбір та розподіл кадрів, розробку нових послуг і вдосконалення наявних, інформаційне забезпечення, просування та продаж послуг, розрахунки зі споживачами тощо.

Види бізнес-процесів ТОВ «НІКОС-АВТО» підприємства відповідно до сформованої моделі надано в додатку В.

2.3. Аналіз фінансового стану та оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «НІКОС-АВТО»

Розглянемо докладніше окремі аспекти господарської діяльності підприємства, використовуючи дані фінансової звітності ТОВ «НІКОС-АВТО» за 2020-2024 рр.

Основним показником який відображає результативність функціонування підприємства та ефективність його фінансово-господарської діяльності є розмір отриманого прибутку. Динаміку прибутків ТОВ «НІКОС-АВТО» за 2022-2024 рр. представлено у вигляді табл. 2.3.

Аналіз даних табл. 2.3. свідчить, що динаміка прибутків підприємства має циклічний характер, так за 2023 рік отримано чистого прибутку на 569 тис.грн. (88,9%) менше ніж за 2022 рік, а у 2024 році розмір отриманого прибутку зріс на 208 тис.грн. (292,6%) у порівнянні з 2023 роком і склав 281 тис.грн.

Таблиця 2.3

Динаміка прибутку ТОВ «НІКОС-АВТО» за 2020-2024 рр., тис.грн.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+;-)			
						2023 р. від 2022р.		2024р. від 2023 р.	
						абс-не	%	абс-не	%
Доход (виручка) від реалізації продукції	2884	4710	5255	4958	6893	-297	-5,7	1935	39,03
Собівартість реалізації продукції	1955	3224	3573	3479	5229	-94	-2,6	1750	50,30
Валовий прибуток:	929	1486	1682	1479	1664	-203	-12,1	185	12,51
Фінансові результати від операційної діяльності:	114	482	745	260	460	-485	-65,1	200	76,92
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	106	411	655	183	389	-472	-72,1	206	112,57
Чистий прибуток	33	316	640	69	281	-569	-88,9	208	292,96

Якщо звернути увагу на темпи зростання виручки від реалізації продукції, робіт, послуг та собівартості продукції то можна зазначити, що скорочення виручки від реалізації у 2023 році відбувається більшими темпами ніж скорочення собівартості продукції, а зростання виручки від реалізації продукції у 2024 році відбувається повільніше ніж зростання собівартості продукції, а це свідчить про погіршення ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже, незважаючи на те, що діяльність підприємства за весь проаналізований період є прибутковою, динаміка даних прибутків має тенденцію до зменшення з 2022 до 2023 року. Дана тенденція була викликана зовнішніми чинниками функціонування підприємства, а саме зниженням купівельної спроможності громадян та їх реальних доходів за результатами погіршення економічного становища в країні. Проте, ефективний фінансовий менеджмент ТОВ «НІКОС-АВТО» у 2024 році дозволив збільшити обсяг прибутку підприємства.

Ураховуючи той факт, що підприємства займаються різноманітною діяльністю: операційною, фінансовою, інвестиційною, то, з точки зору стабільності подальшого розвитку, найбільш перспективним, є прибуток від основної діяльності. Якщо прибуток від основної діяльності не переважає серед джерел прибутку, можна говорити про низьку якість прибутку даного підприємства.

Тому співвідношення прибутку від операційної діяльності до загального фінансового результату підприємства від звичайної діяльності свідчить про стабільність роботи і якість прибутку. Чим вище це співвідношення, тим вища якість прибутку й навпаки. Одночасно цей показник можна використовувати як критерій оптимізації фінансового стану підприємства.

Розрахуємо показник якості прибутку ТОВ «НІКОС-АВТО» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка якості прибутку ТОВ «НІКОС-АВТО» у 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	106	411	655	183	389
Операційний прибуток, тис. грн	114	482	745	260	460
Якість прибутку	1,08	1,17	1,14	1,42	1,18

З представлених у табл. 2.4 даних можна зазначити, що якість прибутку підприємства зростає до 2023 року і погіршується за 2024 рік.

На величину прибутку основний вплив чинить розмір витрат підприємства. Аналіз динаміки витрат ТОВ «НІКОС-АВТО» у 2020-2024 рр. зведено у вигляді табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка складу витрат ТОВ «НІКОС-АВТО» за 2020-2024 рр., тис.грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+; -)			
						2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
						абс-не	%	абс-не	%
Собівартість реалізованої продукції	1955	3224	3573	3479	5229	-94	-2,63	1750	50,30
Адміністративні витрати	807	987	965	1140	1175	175	18,13	35	3,07
Інші операційні витрати	47	57	61	155	106	94	154,10	-49	-31,61
Фінансові витрати	8	71	90	77	71	-13	-14,44	-6	-7,79
Витрати (дохід) з податку на прибуток	73	95	15	112	110	97	646,67	-2	-1,79
Разом витрат	2890	4434	4704	4963	6691	259	5,51	1728	34,82

З представленої таблиці 2.5. необхідно зазначити, що динаміка витрат підприємства має тенденцію до зростання у 2023 році на 5,51% (259 тис.грн.),

а у 2024 році на 34,82% (1728 тис.грн), що на кінець звітного періоду становило 6691 тис.грн.

Зростання загальної суми витрат підприємства у 2024 році було спричинено зростанням таких їх складових як собівартість реалізованої продукції яка зростала на 50,3 % (1750 тис.грн.) та адміністративних витрат які зросли на 3,07% (35 тис.грн.), усі інші складові витрат мають тенденцію до скорочення, так інші операційні витрати скоротилися на 31,6 % (або на 49 тис.грн.), фінансові витрати скоротилися на 7,79% або на 6 тис.грн., а витрати з податку на прибуток скоротилися на 1,79% або на 2 тис.грн.

Розглянемо структуру витрат підприємства, аналіз якої наведемо у вигляді табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка структури витрат ТОВ «НІКОС-АВТО» у 2020-2024 рр., %

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+;-)	
						2023 р. до 2022 р.	2024р. до 2023 р.
Собівартість реалізованої продукції	67,65	72,71	75,96	70,10	78,15	-5,86	8,05
Адміністративні витрати	27,92	22,26	20,51	22,97	17,56	2,46	-5,41
Інші операційні витрати	1,63	1,29	1,30	3,12	1,58	1,83	-1,54
Фінансові витрати	0,28	1,60	1,91	1,55	1,06	-0,36	-0,49
Витрати з податку на прибуток	2,53	2,14	0,32	2,26	1,64	1,94	-0,61
Разом витрат	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,00	0,00

З представленої табл. 2.6. зазначимо, що у структурі витрат протягом досліджуваного періоду найбільшу питому вагу становила собівартість реалізованої продукції, яка у 2022 році займала 75,9% від усієї суми витрат, у 2023 році – 70,1%, а у 2024 році – 78,15%. На другому місці за значенням знаходились адміністративні витрати, які у 2022 році становили 20,5% від загальної суми витрат підприємства, у 2023 році – 22,9%, а у 2024 році скоротилися до 17,56%. Усі інші складові витрат займали незначну питому вагу у структурі витрат підприємства.

За даними звіту про фінансові результати (форма 2) проведемо аналіз елементів операційних витрат підприємства за 2020-2024 роки та відобразимо його в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка елементів операційних витрат ТОВ «НІКОС-АВТО»
у 2020-2024 рр., тис.грн.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+; -)			
						2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
						абс-не	%	абс-не	%
Матеріальні витрати	600	1275	1455	1165	2422	-290	-19,9	1257	107,9
Витрати на оплату праці	1279	1882	2003	2238	2634	235	11,7	396	17,7
Відрахування на соціальні заходи	474	703	749	843	973	94	12,6	130	15,4
Амортизація	93	81	60	48	36	-12	-20,0	-12	-25,0
Інші витрати	363	327	332	480	445	148	44,6	-35	-7,3
Разом	2809	4268	4599	4774	6510	175	3,8	1736	36,4

З даних таблиці 2.7. можна зробити висновок, що операційні витрати підприємства мають тенденцію до збільшення, так у 2024 році загальна сума операційних витрат підприємства становила 6510 тис.грн., що на 1736 тис.грн. або на 36,4% більше аналогічного показника 2023 року. За 2023 рік зростання загальної суми операційних витрат відбулося за рахунок таких елементів як: витрати на оплату праці на 235,0 тис.грн. (або 11,7%), відрахування на соціальні заходи на 94 тис.грн. (12,6%) та інших витрат на 148,0 тис.грн. (44,6%). У той же час, зменшення обсягу виробництва призвело до скорочення матеріальних витрат та амортизаційних відрахувань. Матеріальні витрат за 2023 рік зменшились на 290,0 тис.грн. або на 19,9%. У 2024 році зростання загальної суми операційних витрат відбувається з причини зростання таких елементів як: матеріальні витрати на 1257 тис.грн. (107,9%), витрати на оплату праці на 396 тис.грн. (17,7%) та відрахування на соціальні заходи на 130 тис.грн. (15,4%). У той же час відбувається

скорочення амортизаційних відрахувань на 12,0 тис.грн. (25,0%) та інших витрат на 35,0 тис.грн. (7,3%).

Структура елементів операційних витрат підприємства у 2020-2024 рр. наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура операційних витрат ТОВ «НІКОС-АВТО» у 2020-2024 рр., %

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Матеріальні витрати	21,4	29,9	31,6	24,4	37,2
Витрати на оплату праці	45,5	44,1	43,6	46,88	40,5
Відрахування на соціальні заходи	16,9	16,5	16,3	17,66	14,9
Амортизація	3,3	1,9	1,3	1,01	0,6
Інші витрати	12,9	7,7	7,2	10,05	6,8
Разом	100	100	100	100	100

З представленої табл. 2.8. слід зазначити, що у структурі операційних витрат підприємства у 2024 році найбільшу питому вагу займали такі елементи, як витрати на оплату праці – 40,5%, матеріальні витрати – 37,2% та відрахування на соціальні заходи – 14,9%. Отже, динаміка структури операційних витрат у 2020-2024 рр. свідчить про тенденцію зростання питомої ваги матеріальних витрат та скорочення витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи.

Прибутковість підприємства визначається двома основними показниками — прибутком та рентабельністю. Прибуток відображає абсолютний економічний ефект діяльності підприємства, не враховуючи обсяг використаних ресурсів.

Таким чином, рентабельність відображає рівень дохідності, вигідності та прибутковості підприємства. Серед усієї сукупності різноманітних показників рентабельності розрахуємо для досліджуваного підприємства ті, які на наш погляд, відображають основні аспекти господарювання. Розраховані показники рентабельності підприємства за 2020-2024 рр. подано у вигляді табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності ТОВ «НІКОС-АВТО» за 2020-2024 рр, %

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+/-)	
						2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Рентабельність продажів	1,14	6,71	12,18	1,43	4,05	-10,8	2,6
Рентабельність власного капіталу	1,97	15,86	24,31	2,63	9,35	-21,7	6,7
Рентабельність активів	5,12	12,61	16,75	4,80	9,31	-11,9	4,5
Рентабельність виробничого капіталу	1,59	9,69	16,40	1,87	6,69	-14,5	4,8
Рентабельність продукції	47,52	46,09	47,08	42,51	31,82	-4,6	-10,7
Чиста рентабельність	1,59	9,69	16,37	1,86	6,68	-14,5	4,8

Як видно з наведеної таблиці 2.9, найвищі показники рентабельності спостерігалися у 2022 році. У подальшому, у 2023 році, відбулося зниження ефективності діяльності підприємства, а у 2024 році — незначне покращення.

Зокрема, рентабельність продажів у 2024 році склала 4,05 %, що свідчить про отримання 4,05 копійок прибутку на кожну гривню, вкладену в основну діяльність підприємства. Для порівняння, у 2022 році цей показник становив 12,18 %, що свідчило про вищу ефективність. Рентабельність власного капіталу у 2024 році становила 9,35 %, тобто кожна гривня власного капіталу принесла підприємству 9,35 копійок прибутку. У 2022 році аналогічний показник сягав 24,3 %, що свідчило про значно ефективніше використання власного капіталу. В цілому, цей показник відображає рівень ефективності залучення і використання власних фінансових ресурсів.

Рентабельність активів у 2024 році становила 9,31 %, що означає отримання 9,31 копійки прибутку з кожної гривні активів підприємства. У 2022 році цей показник був вищим і становив 16,75 %, що свідчить про скорочення ефективності використання активів протягом аналізованого періоду. Найвищий рівень рентабельності продукції (послуг) підприємства був зафіксований у 2022 році — 47,08 %. Це означає, що кожна гривня витрат на виробництво продукції забезпечила 47,08 копійок валового прибутку. У 2023 році цей показник знизився до 42,51 %, а у 2024 році — ще більше, до 31,82 %. Отже, можна зробити висновок, що рентабельність у

2024 році залишається на задовільному рівні, однак потребує вжиття заходів щодо підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Одним із етапів аналізу фінансового стану підприємства є проведення горизонтального та вертикального аналізу балансу. Горизонтальний аналіз полягає у порівнянні фінансових показників за кілька звітних періодів, зокрема у визначенні абсолютних і відносних змін за окремими статтями балансу. Горизонтальний аналіз основних статей активу балансу ТОВ «НІКОС-АВТО» за 2020–2024 роки наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка основних статей активу балансу ТОВ «НІКОС-АВТО»
за 2020-2024 рр., тис.грн.

Показник	2020р.	2021 р.	2022р.	2023 р.	2024р.	Відхилення (+;-)			
						2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
						абс- не	%	абс- не	%
Необоротні активи, у т.ч.	587	975	914	885	857	-29	-3,2	-28	-3,16
– основні засоби	587	975	914	885	857	-29	-3,2	-28	-3,16
Оборотні активи, у т. ч.	1484	2285	2996	2924	3320	-72	-2,4	396	13,54
– запаси	150	107	110	109	211	-1	-0,9	102	93,58
– дебіторська заборгованість	915	1843	2345	2706	2840	361	15,4	134	4,95
– гроші та їх еквіваленти	349	273	478	54	252	-424	-88,7	198	366,67
Разом майна	2071	3260	3910	3809	4177	-101	-2,6	368	9,66

З представленої таблиці 2.10. доведено, що загальна сума капіталу підприємства має тенденцію до зростання до 2022 року, та незначного скорочення у 2023 році. Валюта балансу на кінець 2024 року дорівнювала 4177,0 тис.грн., що більше показника минулого року на 9,7 %.

Скорочення вартості майна підприємства у 2023 році відбувається з причини скорочення оборотних та необоротних активів. Так, необоротні активи підприємства, які повністю складаються із основних фондів за 2023 рік скорочуються на 3,17% або 29,0 тис.грн. Оборотні активи також

скорочуються на 2,4% або 720 тис. грн. і на кінець 2023 року становлять 2924 тис.грн. У 2024 році спостерігається зростання загальної вартості майна підприємства на 368 тис.грн., або на 9,7%. Дане зростання було спричинено зростанням оборотних активів, які за даний період зросли на 13,54% або на 396 тис.грн. і становили 3320 тис.грн. У той же час відбувається незначне зменшення необоротних активів підприємства на 3,16% або 28,0 тис.грн. які на кінець 2024 року дорівнювали 857 тис.грн. Також проведемо горизонтальний аналіз джерел формування капіталу підприємства, який представимо у вигляді табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка основних статей пасиву балансу ТОВ «НІКОС-АВТО»
за 2020-2024 рр., тис.грн.

Показник	2020р.	2021 р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+;-)			
						2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
						абс- не	%	абс- не	%
Власний капітал, у т.ч.	1677	1993	2633	2704	2983,0	71	2,70	279	10,3
– зареєстрований (пайовий) капітал	258	258	258	258	258	0	0,00	0	0,00
– додатковий капітал	659	659	659	659	659	0	0,00	0	0,00
– нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	697	997	1605	1672	1937	67	4,17	265	15,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	530	480	420	370	-60	-12,5	-50	-11,9
Поточні зобов'язання і забезпечення, у т.ч.	394	737	797	685	824	-112	-14,1	139	20,3
– поточна кредиторська заборгованість:	394	737	797	685	824	-112	-14,1	139	20,3
Разом капіталу	2071	3260	3910	3809	4177	-101	-2,58	368	9,66

Серед джерел формування капіталу підприємства спостерігається зростання власного капіталу та скорочення позикового капіталу. Так,

власний капітал підприємства зростає за 2023 рік на 2,7% або 71,0 тис.грн., а за 2024 рік на 10,32% або 279,0 тис.грн. і на кінець 2024 року становить 2983,0 тис.грн. Довгострокові та поточні зобов'язання і забезпечення мають динаміку до скорочення у 2023 році відповідно на 60,0 тис.грн. (12,5%) та 112,0 тис.грн. (14,05%) у результаті чого, їх сума на кінець 2023 року становить 420,0 тис.грн. по довгостроковим зобов'язанням та 685,0 тис.грн. за поточними зобов'язаннями.

У 2024 році спостерігається подальше скорочення довгострокових зобов'язань на 11,9% або на 50,0 тис.грн., але в той же час, зростають поточні зобов'язання підприємства на 20,29% або на 139,0 тис.грн. Вертикальний аналіз показує структуру майна підприємства та джерел його формування. Показники структури розраховуються у відсотках до валюти балансу та показують питому вагу кожної статті у загальній сумі валюти балансу.

Проведемо дослідження структури загальної суми майна підприємства у 2022-2024 рр. за допомогою вертикального аналізу, результати якого представлені у вигляді табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Структура основних статей активу балансу ТОВ «НІКОС-АВТО»
за 2020-2024 рр., %

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення структури (+;-)		
						2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2024 р. до 2020 р.
Необоротні активи, у т.ч.	28,34	29,91	23,38	23,23	20,52	-0,14	-2,72	-7,83
– основні засоби	28,34	29,91	23,38	23,23	20,52	-0,15	-2,72	-7,83
Оборотні активи, у т. ч.	71,66	70,09	76,62	76,77	79,48	0,15	2,72	7,83
– запаси	7,24	3,28	2,81	2,86	5,05	0,05	2,19	-2,19
– дебіторська заборгованість	44,18	56,53	59,97	71,04	67,99	11,07	-3,05	23,81
– гроші та їх еквіваленти	16,85	8,37	12,23	1,42	6,03	-10,81	4,62	-10,82
Разом майна	100,00	100,00	100	100	100,00	0	0	0

У структурі джерел утворення майна підприємства за досліджуваний період власний капітал склав 81,0-71,4 %, а позиковий відповідно – лише 19,0- 28,6 %, а це свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства та незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Отримання прибутку підприємства відбувається за рахунок використання основних та оборотних активів підприємства в процесі виробничої діяльності. Динаміка складу основних засобів у 2022-2024 рр. представлена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка складу основних засобів ТОВ «НІКОС-АВТО»
у 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення, %	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Будинки, споруди та передавальні пристрої	807	807	800	0	-7	0	-0,87
Машини та обладнання	262	270	235	8	-35	3,05	-12,96
Транспортні засоби	584	588	609	4	21	0,68	3,57
Інші основні засоби	52	57	86	5	29	9,62	50,88
Разом	1705	1722	1730	17	8	1,00	0,46

З представленої табл. 2.14. зауважимо, що первісна вартість основних засобів підприємства поступово зростає, але досить малими темпами. Так, у 2023 році первісна вартість основних засобів підприємства зросла на 1% (17 тис.грн.), а за 2024 рік зросла на 0,5% (8 тис.грн.) і на кінець 2024 року становила 1730 тис.грн.

Зростання вартості основних засобів в основному відбувається за рахунок зростання вартості машин та обладнання, транспортних засобів та інших основних засобів які у 2023 році зросли відповідно на 3,05%, 0,68% та 29%%, а за 2024 рік спостерігається зростання транспортних засобів на

3,57%, а інших основних засобів на 50,9%, що у кінці звітнього періоду відповідно становило 609 тис.грн. та 86 тис.грн.

У структурі основних засобів протягом усього досліджуваного періоду найбільшу питому вагу становили будинки, споруди та передавальні пристарої, їх питома вага була у 2022 році –47,3%, у 2023 році –46,8%, а у 2024 році – 46,2%. Також, значну питому вагу займали транспортні засоби, її питома вага коливається в межах 34,25-35,2%% та машини та обладнання, які у 2022 році займали 15,3%, у 2023 році – 15,6%, а у 2024 році –8,6%. Інші складові основних засобів займали незначну питому вагу в їх структурі.

Іншою, не менш важливою складовою виробничої діяльності підприємства є оборотні активи, які використовуються в процесі виробництва для створення продукції, робіт, послуг.

Отже, необхідно провести дослідження складу, структури та динаміки оборотних активів підприємства за 2022-2024 рр. Результати аналізу приставимо у вигляді табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка складу оборотних активів ТОВ «НІКОС-АВТО»
за 2020-2024 рр., тис.грн.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення, %	
						2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Оборотні активи, у т.ч. числі	1334	2178	2996	2924	3320	-72	396	-2,40	13,54
Виробничі запаси	0	0	110	109	211	-1	102	-0,91	93,58
Дебіторська заборгованість за продукцію	906	1837	2327	2681	2807	354	126	15,21	4,70
Дебіторська заборгованість за розрахунками	53	51	56	48	8	-8	-40	-14,29	-83,33
Інша поточна дебіторська заборгованість	9	6	18	25	33	7	8	38,89	32,00

Гроші та їх еквіваленти	349	273	478	54	252	-424	198	-88,70	366,67
-------------------------	-----	-----	-----	----	-----	------	-----	--------	--------

З представленої табл. 2.15. виходить, що протягом 2022-2024 рр. оборотні активи підприємства змінювалися досить не рівномірно, так у 2023 році спостерігається скорочення оборотних коштів на 2,4% (72 тис.грн.), а за 2024 рік їх зростання на 13,5% (396 тис.грн.), що на кінець року становить 3320 тис.грн.

Динаміка змін оборотних коштів підприємства викликана змінами таких складових оборотних коштів як дебіторська заборгованість за товари, робіт послуги та гроші та їх еквіваленти. Так, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2023 році зростає на 354 тис.грн. (15,21%), а у 2024 році на 126 тис.грн. (4,7%) і на кінець періоду становить 2807 тис.грн.. Гроші та їх еквіваленти у 2023 році мають тенденцію скорочення на 424 тис.грн. (88,7%), а за 2024 рік зростають на 198 тис.грн. (366%) і на кінець року становлять 252 тис.грн. Інші складові оборотних активів суттєвого впливу на їх зміни протягом досліджуваного періоду не чинили.

У структурі оборотних коштів підприємства протягом проаналізованого періоду переважає дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, яка у 2022 році становила 77,7% від загальної суми оборотних коштів, у 2023 році – 91,7%, а у 2024 році – 84,5%. Інші складові оборотних коштів займають незначну питому вагу в їх структурі.

Оцінку фінансового стану підприємства проводять за допомогою декількох методів, одним із яких є метод фінансових коефіцієнтів. Даний метод дозволяє вивчити такі важливі аспекти фінансового стану підприємства, як фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність, ділова активність тощо.

Оцінка фінансової стійкості має на меті об'єктивний аналіз величини та структури активів та пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності

фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Фінансова стійкість підприємства залежить від ефективного управління фінансовими ресурсами і визначається оптимальною структурою активів, оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів, оптимальним співвідношенням активів та джерел їх фінансування.

Оцінка підприємства з позиції фінансової стійкості дає можливість визначити незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Динаміка абсолютних показників фінансової стійкості

ТОВ «НІКОС-АВТО» у 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.
Наявність власних оборотних коштів	1719	1819	2126
Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат	2199	2239	2496
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів і витрат	2199	2239	2496
Надлишок(+) або нестача (-) власного капіталу і довгострокових зобов'язань для формування запасів і витрат	1609	1710	1915
Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів і витрат	-2309	-2348	-2707
Трикомпонентний показник фінансової стійкості	{1;1;0}	{1;1;0}	{1;1;0}

З наведеної табл. 2.16 можна зазначити, що підприємство протягом усього аналізованого періоду відчуває нестачу загальної величини основних джерел формування запасів та витрат. Проте, трикомпонентний показник фінансової стійкості свідчить про нормальну фінансову стійкість. У цій ситуації підприємство використовує для покриття запасів, крім власних оборотних коштів, також і довгострокові засоби. Такий тип фінансування з погляду фінансового менеджменту є «нормальним» і для підприємства –

найбільш бажаним. При даній ситуації гарантується платоспроможність підприємства.

Для характеристики фінансової стабільності підприємства використовується ряд відносних коефіцієнтів, розрахунок основних з них наведено в таблиці 2.17.

За результатами аналізу табл. 2.17. можна зробити наступні висновки: Коефіцієнт автономії свідчить, що частка власного капіталу у загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність у 2024 рік склала приблизно 71%, протягом 2022-2024 рр. спостерігається зростання значення даного показника що свідчить про покращення фінансового стану підприємства. Даний коефіцієнт на підприємстві знаходиться у межах свого нормативного значення $\geq 0,6$.

Таблиця 2.17

Динаміка відносних показників фінансової стійкості ТОВ «НІКОС-АВТО»

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+/-)	
				2023р до 2022р	2024 р до 2023 р
Коефіцієнт фінансової автономії	0,67	0,71	0,71	0,04	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності (коефіцієнт концентрації позикового капіталу)	0,33	0,29	0,29	-0,04	0,00
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу)	0,48	0,41	0,40	-0,08	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,65	0,67	0,71	0,02	0,04
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладів	0,53	0,47	0,43	-0,05	-0,04
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,15	0,13	0,11	-0,02	-0,02
Коефіцієнт фінансової незалежності капітальних джерел	0,85	0,87	0,89	0,02	0,02
Коефіцієнт забезпеченості оборотних засобів власними оборотними коштами	0,57	0,62	0,64	0,05	0,02
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	15,63	16,69	10,08	1,06	-6,61

Коефіцієнт фінансової залежності означає, що частка позикових коштів у фінансуванні підприємства зменшується. Так у 2022 році діяльності вона складала 33%, а протягом наступних років зменшилась до 29%, що відбувається за рахунок зростання власного капіталу підприємства. Нормативне значення даного коефіцієнту складає $K \leq 0,5$, на даному підприємстві коефіцієнт відповідає нормативу, що є позитивною рисою.

Коефіцієнт фінансового ризику свідчить про помірний рівень ризику діяльності підприємства. Його нормативне значення складає $K \leq 0,5$. У 2024 році значення даного показника становило 0,4 і протягом аналізованого періоду мало тенденцію до зниження. Це означає, що на кожну 1 грн власних коштів, вкладених в активи підприємства, у 2022 році припадало 0,48 грн позикових коштів, у 2023 році – 0,41 грн, а в 2024 році – 0,40 грн.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу (нормативне значення $K_m \geq 0,5$) характеризує мобільність власних джерел фінансування з позиції ліквідності. Упродовж 2022–2024 років значення коефіцієнта зростало внаслідок збільшення власного капіталу, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства. У 2024 році його значення становило 0,71 п. Коефіцієнт фінансової незалежності (частка власного капіталу у структурі капіталізованих джерел) також демонструє позитивну динаміку. На кінець 2024 року він досяг значення 0,89 п., що свідчить про зростання фінансової автономії підприємства та зменшення залежності від зовнішнього фінансування.

Негативну тенденцію у 2022–2024 роках показує коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами. Це свідчить про нестачу внутрішніх джерел фінансування для покриття потреб у запасах та витратах, що може ускладнювати поточну господарську діяльність. У короткостроковій перспективі ключовими критеріями оцінки фінансового стану підприємства виступають його ліквідність і платоспроможність. Під ліквідністю розуміється здатність підприємства безперешкодно трансформувати активи у грошові кошти для виконання поточних

зобов'язань. Чим коротший період, необхідний для такої трансформації, тим вища ліквідність активу. Відповідно, ліквідність підприємства — це його спроможність погашати короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів.

Платоспроможність відображає можливість підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Рівень платоспроможності пов'язаний із прибутковістю, проте прямий зв'язок між цими показниками наявний лише у довгостроковій перспективі. У короткостроковому періоді підприємство, навіть маючи достатній прибуток, може мати низьку платоспроможність через великі виплати власникам, несвоєчасне надходження коштів від дебіторів тощо. Отже, забезпечення належного рівня платоспроможності потребує постійної уваги з боку менеджменту підприємства та прийняття своєчасних фінансово-економічних рішень. Основні показники ліквідності наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «НІКОС-АВТО»
у 2020-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	
				2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,60	0,08	0,31	-0,52	0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,61	4,10	3,76	0,49	-0,34
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	3,76	4,27	4,03	0,51	-0,24

З наведеної таблиці оцінки коефіцієнтів ліквідності видно, що підприємство не відчуває загрози нестачі власних оборотних коштів необхідних для розрахунку з поточними зобов'язаннями. Усі показники ліквідності значно перевищують встановлені нормативні значення.

Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності є одним з основних показників ліквідності підприємства. Частина поточних зобов'язань, яка може бути погашена негайно, складає у 2022 р. - 0,6 (60%), у 2023 році - 0,08 (8%) та

0,31 (31%) у 2024 році. Показник відповідає нормативному значенню, яке становить 0,09 - 0,2 для вітчизняних підприємств.

Допустимий рівень коефіцієнта швидкої ліквідності становить 0,7–0,8. У ТОВ «НІКОС-АВТО» цей показник у 2022 році складав 3,61, у 2023 році зріс до 4,10, а в 2024 році знизився до 3,76. Незважаючи на зниження, він значно перевищує норматив, що свідчить про високу здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році досяг максимуму — 4,27, а в 2024 році становив 4,03. Обидва значення майже вдвічі перевищують норматив, що вказує на надійну фінансову стійкість.

«Золоте правило економіки» відображає бажану динаміку розвитку підприємства: зростання активів, переважне зростання власного капіталу, випередження темпів зростання доходів над активами, а прибутку — над доходами. У таблиці 2.19 наведено відповідні розрахунки за 2020–2024 роки.

Таблиця 2.19

Динаміка показників «золотого правила економіки»
для ТОВ «НІКОС-АВТО» за 2020 – 2024 рр.

Показники	2020р.	2021 р.	2022р.	2023 р.	2024р.	Темп зростання, %	
						2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Чистий прибуток	33	316	640	71	279	11,1	393,0
Чистий дохід від реалізації	2884	4710	5255	4958	6893	94,3	139,0
Середньорічна вартість власного капіталу	1677	1993	2633	2704	2983	102,7	110,3
Середньорічна вартість активів	2071	3260	3910	3809	4177	97,4	109,7

Як видно із табл. 2.19. у 2023 р. по відношенню до 2022 р. «золоте правило економіки» для ТОВ «НІКОС-АВТО» повністю порушувалося. У 2023 р. порівняно з 2022 р. хоча темп зростання власного капіталу підприємства був більше 100 %, але всі інші показники зростали повільнішими темпами ніж зростання власного капіталу.

Проте, у 2024 році ділова активність ТОВ «НІКОС-АВТО» повністю відповідає умовам «золотого правила економіки», що свідчить про налагодження ділової активності підприємства. Так, ланцюговий темп зростання активів підприємства перевищує 100% і становить 109,66%; темп зростання власного капіталу перевищує темп зростання активів і становить 110,32%; темп зростання виручки від реалізації продукції перевищує темп зростання власного капіталу і становить 139,03%; темп зростання чистого прибутку перевищує темп зростання виручки від реалізації і становить 393,0%.

Наочно показники «золотого правила економіки» для ТОВ «НІКОС-АВТО» представлені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка показників «золотого правила економіки» для ТОВ «НІКОС-АВТО» за 2021 – 2024 рр.

Отже, ефективність управління підприємством визначається темпами прискорення обертання ресурсів, що має знаходити своє відображення у зростанні відповідних показників. Такий аналіз здійснюється за допомогою коефіцієнтів оборотності.

Коефіцієнти оборотності - система показників фінансової активності

підприємства, яка характеризує, наскільки швидко сформований капітал обертається в процесі його господарської діяльності, до них належать: коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; тривалість обертів дебіторської та кредиторської заборгованостей; коефіцієнт оборотності матеріальних запасів; коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі). Чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим менший обсяг їх потрібен для здійснення операційної діяльності і тим ефективніша діяльність підприємства.

Розрахунок основних показників ділової активності підприємства наведено в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Динаміка показників ділової активності підприємства у 2023-2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації)	1,5	2,1	0,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,0	2,6	0,6
Коефіцієнт оборотності запасів	31,8	32,7	0,9
Показник тривалості обороту запасів	11,3	11,0	-0,3
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	2,4	3,0	0,6
Показник тривалості обороту дебіторської заборгованості	151,5	119,4	-32,1
Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості	18,2	27,7	9,5
Показник періоду обороту кредиторської заборгованості	19,8	13,0	-6,8
Тривалість операційного циклу	162,8	130,4	-32,4
Тривалість оборотності оборотного капіталу або тривалість фінансового циклу	143,1	117,4	-25,6
Коефіцієнт оборотності основних засобів та інших необоротних активів (або фондівіддача)	6,6	9,5	2,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,2	2,9	0,7

За результатами аналізу табл. 2.20. можна зробити наступні висновки:

Аналіз оборотності активів підприємства

У 2023 році повний цикл виробництва й обігу на підприємстві відбувся 1,5 рази, а в 2024 році — 2,1 рази, що сприяло зростанню прибутку.

Оборотність оборотних активів також зростає, що свідчить про позитивну динаміку.

У 2024 році коефіцієнт оборотності запасів склав 32,7 оборотів — на 0,9 більше, ніж у 2023 році. Тривалість обороту скоротилася на третину дня.

Дебіторська заборгованість у 2023 році оберталась 2,4 рази, а в 2024 — 3 рази, що означає скорочення строку розрахунку з партнерами. Тривалість її обороту зменшилась на 32 дні — з 151 до 119 днів.

Оборотність кредиторської заборгованості зросла на 9,5 пунктів за рахунок зменшення її середньої вартості. Тривалість обороту скоротилася з 19,8 до 13 днів — на 6,8 днів.

Таким чином, дебіторська заборгованість обертається значно повільніше, ніж кредиторська, тобто підприємство надає відстрочку платежу довше, ніж саме її отримує.

Тривалість операційного циклу зменшилась на 32 дні, фінансового — на 25 днів. Це свідчить про позитивну тенденцію, хоча тривалість фінансового циклу залишається досить високою.

2.4. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності

На дохід від реалізації найбільше впливають:

- обсяг продажу;
- собівартість продукції.

Для підвищення рентабельності підприємству слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Основні напрями підвищення ефективності діяльності:

Організаційні — удосконалення виробничої та управлінської структури, реструктуризація, диверсифікація.

Технічні — модернізація технологій, оновлення обладнання, покращення продукції.

Економічні стимули — вдосконалення оплати праці, тарифної системи, прискорення обігу оборотних коштів. [6].

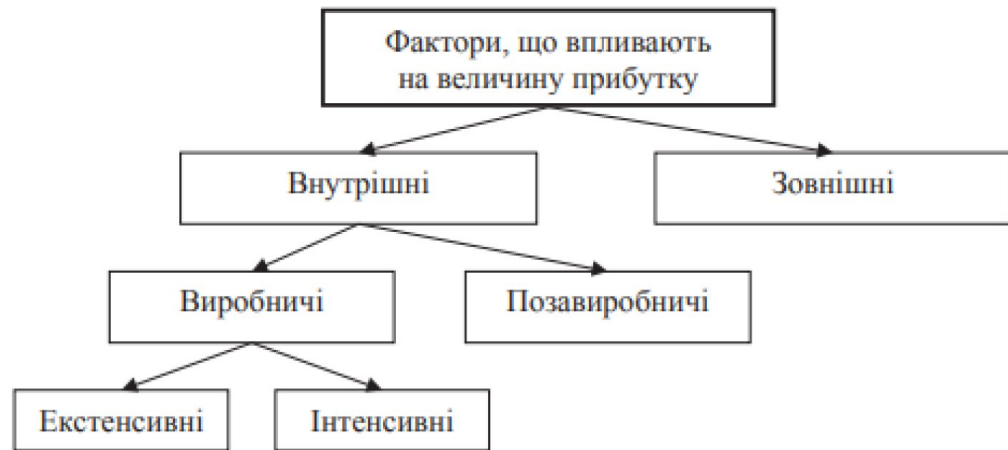


Рис. 2.4. Класифікація факторів, які впливають на величину доходу

1. Порядок впровадження змін

Позитивні результати можливі лише за дотримання правильного порядку впровадження змін:

спочатку організаційні, потім технічні, і лише тоді — економічні заходи.

2. Чинники підвищення ефективності

- за джерелами підвищення: зростання продуктивності праці, зниження фондо- і матеріаломісткості, ефективніше використання ресурсів.
- за напрямками удосконалення: НТП, модернізація обладнання, автоматизація, нові методи організації праці.
- за місцем реалізації: внутрішні (технології, обладнання) та зовнішні.

3. Резерви зростання доходу

- удосконалення засобів виробництва — зниження собівартості за рахунок нових технологій і матеріалів.
- скорочення собівартості — економія ресурсів і оптимізація витрат.
- механізація — зменшення витрат на оплату праці, але потребує нових ринків збуту (в тому числі через рекламу).
- збільшення обсягів виробництва — сприяє зростанню доходу та прибутку, хоча й тягне за собою зростання податків.
- підвищення продуктивності праці — зниження витрат на зарплату на одиницю продукції через стимули, відрядну оплату, матеріальну допомогу, медичні програми.

- економія ресурсів — зменшення непродуктивних витрат, регулярна інвентаризація, продаж надлишкових запасів.
- перегляд нормативів — оновлення технічно обґрунтованих норм сприяє як мотивації персоналу, так і зниженню витрат.
- скорочення невиробничих витрат — простой, наднормові, виплати без продуктивності.
- розвиток маркетингу — без ефективного маркетингу нові товари можуть не знайти споживача.

4. Напрями операційного менеджменту

- розробка нових продуктів/послуг.
- планування виробництва.
- управління запасами.
- контроль якості.
- управління ланцюгом постачання.
- обладнання і технології: обслуговування та модернізація.
- управління проектами.
- управління персоналом.
- оптимізація витрат.
- використання інформаційних систем.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Операційна система організації — це комплекс взаємопов'язаних процедур, методів і інструментів для ефективного виконання основної діяльності. Вона координує ресурси і процеси, створюючи стабільне середовище для безперервної роботи та оптимізації результативності.

Операційна система управляє поточними процесами, адаптується до змін і забезпечує реалізацію стратегічних цілей.

2. Операційні системи класифікуються за функціональним призначенням (виробничі, сервісні, торговельні, адміністративні), масштабом (централізовані, децентралізовані, комбіновані) та ступенем автоматизації (традиційні, частково й повністю автоматизовані). Це дозволяє обирати ефективні моделі управління відповідно до потреб організації.

3. Якість операційної системи визначає ефективність діяльності, рівень продуктивності, швидкість реагування на ринок, оптимізацію витрат і покращення якості продукції чи послуг. Ефективна система мінімізує ризики, підвищує конкурентоспроможність і стабільність організації.

4. Оцінка ефективності операційної діяльності базується на аналізі кількісних і якісних показників (рентабельність, продуктивність, собівартість, порівняння планових і фактичних даних), а також на методах балансування ресурсів і результатів, контролі якості і стандартах управління. Важливо інтегрувати фінансові та операційні показники для виявлення слабких місць і прийняття управлінських рішень.

5. Дослідження операційної системи організації було проведено на прикладі ТОВ «НІКОС-АВТО», компанії яка понад 15 років працює на ринку автохімії, автокосметики та автомобільних аксесуарів. У структурі виробничої діяльності найбільшу частину займають торгівельні послуги з продажу автомобільних мастил та іншої автохімії.

6. Досліджено бізнес-процеси організації, які відповідно до класифікації умовно розділимо на три групи: основні (стратегічні) процеси, які орієнтовані безпосередньо на надання транспортних послуг; допоміжні (обслуговуючі) процеси або процеси забезпечення, які забезпечують ресурсами усі стратегічні процеси підприємства; процеси управління, які здійснюють контроль за виконанням усіх основних і допоміжних процесів на підприємстві.

7. Фінансово-господарський аналіз показав нерівномірну динаміку прибутку з піком у 2022 році, що відобразилось у рентабельності. Витрати стабільно зростають, найбільшу частку становить собівартість реалізованих послуг (78,15% у 2024), з ключовими витратами на оплату праці (40,5%) та матеріали (37,2%). Майновий стан підприємства стабільний, з переважанням оборотних активів (71,6–79,3%). Власний капітал домінує над позиковим (71,4–81%), що свідчить про фінансову стійкість. Фінансові коефіцієнти ліквідності, активності та стійкості відповідають нормативам.

8. Підвищення ефективності операційної діяльності підприємства можливе за рахунок оптимізації виробничих процесів, зниження витрат і впровадження сучасних управлінських технологій. Один із ключових напрямів – удосконалення логістики та системи постачання, що дозволяє скоротити запаси, зменшити втрати часу та підвищити гнучкість у реагуванні на зміни попиту. Важливим також є впровадження автоматизованих систем управління виробництвом (ERP, CRM тощо), які забезпечують контроль і аналітику всіх процесів у реальному часі, що сприяє оперативному прийняттю рішень і мінімізації ризиків.

Іншим напрямом є розвиток персоналу та вдосконалення системи мотивації, адже ефективність операційної діяльності значною мірою залежить від кваліфікації, залученості та ініціативності працівників. Запровадження системи безперервного удосконалення стимулює підвищення продуктивності, скорочення втрат і покращення якості.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Архіпов Н. М. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі. *Бізнесінформ*. 2022. № 6. С. 215–223.
2. Архіпов Н. М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі URL:
<https://knute.edu.ua/file/Mg==/3bfaacdda3191daf9ae49388890bf830.pdf>
3. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 19, №2. С. 13–19. URL: <http://surl.li/iptlfq>
4. Білошапка В.А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду . *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 1(155). С. 115–117.
5. Братанич М.В. Класифікація видів і форм прояву ефективності. URL:
<http://www.rusnauka.com>.
6. Братусь Г.А. Класифікація основних видів економічної ефективності торговельного підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2023. № 36. С. 146–154.
7. Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В.. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*. 2022. №4 (6), С. 65–81.
8. Говорушко Т.А. Ефективність як економічна категорія. URL:
<http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/309>.
9. Гриньова В. М. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.
10. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4(13). С. 3-10.

11. Заїка С.О., Грідін О.В. Система управління якістю інноваційного проекту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2022. Вип. 171. С. 113–123.
12. Захаров В.А., Демченко Г.В. Складові ефективного управління операційним менеджментом промислового підприємств.
URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24862/1/1._Demchenko-Zakharov-tezis-1.pdf.
13. Ігнат'єва І. А., Гавриленко Т. В. Операційна ефективність в стратегічному управлінні промисловими підприємствами. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2023. № 28(18). С. 56–60. URL:
http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15757/Ihnatieva_Operatsiina_efektyvnist_v_strategichnomu_upravlinni.pdf?sequence=1&isAllowed=y
14. Ільків Л.А. Класифікація витрат виробництва як необхідна передумова об'єктивного обліку і дієвого контролю. *Облік і фінанси АПК*. 2023. Вип. 1-2. С. 105–108. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/klasifikaciya-vitrat-virobnictva-yak-neobhidna-peredumova-ob-ektivnogo-obliku-i-diyovogo-kontrolyu.html>
15. Капінос Г. І., Ларіонова К. Л. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. Khmelnytskyi, 2022. №2. С. 173-181.
16. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств / М. Я. Коробов. К. : Знання, 2012. 812 с.
17. Кравченко О.А. Моделювання операційної системи управління виробництвом «точно в строк». *Праці Одеського політехнічного університету*. 2021. № 3. С. 163–169. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Popu_2021_3_28.

- 18.Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 83-86.
- 19.Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ. 2018. 205 с
- 20.Ларіонова К. Л., Капінос Г. І. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. Khmelnytskyi, 2022. №1. С. 120-128.
- 21.Лобов С., Нусінов В. Оцінювання ефективності операційної діяльності підприємств для різних суб'єктів оцінювання. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2024. № 38. С. 12–17. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/download/84586/80135>
- 22.Методичні рекомендації з формування собівартості перевезень (робіт, послуг) на транспорті: наказ Міністерства транспорту України від 05.02.2001 р. № 65. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0065361-01#Text>
- 23.Мощна І.В. Теоретичні аспекти визначення сутності понять «ефективність виробництва» та «ефективність функціонування підприємства». *Комунальне господарство міст*. 2021. Вип. 100. С. 207–215.
- 24.Назаренко О. В. Обліково-аналітичні аспекти групування витрат операційної діяльності логістичного сегменту підприємства. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал*. Серія : Економічні науки. 2019. № 4 (24). С. 56–64. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1558505460106.pdf>
- 25.Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.

26. Нечипорук А. А., Таранич О. В.. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. С. 112-119.
27. Никифорчин М. Д. Сутність операційної ефективності підприємства в контексті сучасних економічних теорій. *Фінансовий простір*. 2022. № 4(28). С. 134–139. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/547/545>
28. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 362 с.
29. Осокіна А. В., Чичкан-Хліповка Ю. М., Теоретико-прикладні аспекти управління операційною ефективністю підприємства. *Чернігівський науковий часопис*. Серія 1. Економіка і управління. 2023. № 1 (6). С. 46–56. URL: http://journals.stu.cn.ua/scientific_e-journal_of_chernigov/article/download/61182/56883
30. Пенська І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. № 5. 2021. С. 56-63.
31. Рябчикова Д.А., Коваленко Н.В. Операційний менеджмент сучасного підприємства. Дні науки-2017: Збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції, 16-17 травня 2017 р. Покровськ : Індустріальний інститут ДВНЗ ДонНТУ, 2017. С. 151-153.
32. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 30. С. 136–143.
33. Семенов А.Г. Аналіз та вдосконалення оплати праці. *Держава та регіони*. 2024. № 6. С. 232–238.
34. Сидорченко Т. Ф., Гавриш А. Є. Резерви зростання доходу підприємства від операційної діяльності. *Стратегія економічного розвитку України* 2018. Вип. 23. С. 215–223

35. Ситник Г. В., Архіпов Н. М. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (35). С. 223–230.
36. Ситник Г. В. Фінанси торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 672 с.
37. Сук Л. К., Сук П. Л. Облік витрат за елементами і статтями. *Облік і фінанси*. 2019. № 3. С. 49–54.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2019_3_8
38. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства. Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2015. 206 с.
39. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
40. Подольчак Н. Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2022. № 606. С. 203–211.
41. Заїка С. О., Грідін О. В. Система управління якістю інноваційного проєкту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2022. Вип. 171. С. 113–123.
42. Карпенко Ю. В., Пенюва А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 88–98

ДОДАТКИ

Класифікація видів ефективності операційної діяльності підприємства

Ознака	Види ефективності
За ступенем охоплення ресурсів	- Ефективність використання основних фондів; - ефективність використання оборотних активів; - ефективність використання трудових ресурсів; - ефективність використання нематеріальних активів.
За характером здійснюваних витрат	- Ефективність застосовуваних ресурсів; - ефективність спожитих ресурсів.
За видами господарської діяльності	- Ефективність торговельної діяльності; - ефективність виробничої діяльності.
За рівнем об'єкта господарювання	- Ефективність підприємства; - ефективність структурного підрозділу; - ефективність напряму діяльності; - ефективність за видами продукції (товарів).
За умовами оцінювання	- Реальна ефективність; - розрахункова ефективність; - умовна ефективність.
За метою визначення	- Абсолютна ефективність; - порівняльна ефективність.
Залежно від сфери визначення та прояву	- Комерційна ефективність; - соціально-економічна ефективність; - екологічно-економічна ефективність.
Залежно від основного критерію оцінювання	- Максимальна економічна ефективність (результатна); - мінімальна економічна ефективність (витратна); - цільова економічна ефективність (оптимальна).
За способом визначення	- Комплексна ефективність; - експрес-ефективність; - фундаментальна ефективність.
За рівнем абстрагованості аналізу	- Теоретична (прогнозна, проектна) економічна ефективність; - практична (реальна) економічна ефективність; - результатна економічна ефективність.
За основними бізнес-процесами	- Ефективність дослідження ринку; - ефективність закупівельної діяльності; - ефективність транспортування товарів; - ефективність зберігання товарів; - ефективність реалізації товарів.
За стейкхолдерами	- Ефективність для власників; - ефективність для постачальників; - ефективність для персоналу; - ефективність для покупців; - ефективність для кредиторів; - ефективність для держави.



Модель бізнес-процесів на ТОВ «НІКОС-АВТО»

Види бізнес-процесів ТОВ «НІКОС-АВТО» (фрагмент)

Бізнес-процес	Процес	Операція
1	2	3
<i>Основний бізнес-процес</i>		
БП _В – надання торгівельних послуг клієнту	ПО _{1.1} – прийняти замовлення	О _{ПО1.1.1} – привітатись зі споживачем; О _{ПО1.1.2} – встановити запити споживача; О _{ПО1.1.3} – зафіксувати замовлення; О _{ПО1.1.4} – оформити замовлення; О _{ПО1.1.5} – визначити наявність товару на складі
	ПО _{1.2} – оформити договір на доставку товару	О _{ПО1.2.1} – скласти договір на перевезення; О _{ПО1.2.2} – узгодити з юридичним відділом; О _{ПО1.2.3} – ...
	ПО _{1.3} – обрати рухомий склад	О _{ПО1.3.1} – подати заявку на транспорт; О _{ПО1.3.2} – перевірити відповідність стану рухомого складу встановленим вимогам; О _{ПО1.3.3} – ...
	ПО _{1.4} – доставка товару	О _{ПО1.4.1} – приймання товару до перевезення; О _{ПО1.4.2} – маркування і пломбування вантажу; О _{ПО1.4.3} – завантаження автомобіля; О _{ПО1.4.4} – оформлення документації; О _{ПО1.4.5} – здійснення процесу доставки товару одержувачеві; О _{ПО1.4.6} – розвантаження автомобіля; О _{ПО1.4.7} – приймання вантажу одержувачем; О _{ПО1.4.8} – проведення розрахунків
	ПО _{1.5} – ...	О _{ПО1.5.1} – ...
<i>Допоміжні бізнес-процеси</i>		
БП _{С1} – матеріально-технічне забезпечення	ПД _{1.1} – обрати постачальника ресурсів	О _{ПД1.1.1} – проаналізувати ринок постачальників ресурсів; О _{ПД1.1.2} – виявити можливі умови роботи з постачальниками ресурсів; О _{ПД1.1.3} – оцінити надійність постачальників; О _{ПД1.1.4} – провести конкурсний відбір постачальників
	ПД _{1.2} – укласти договір з постачальником ресурсів	О _{ПД1.2.1} – підготувати договір з постачальником ресурсів; О _{ПД1.2.2} – провести юридичний аудит договору; О _{ПД1.2.3} – підписати договір з постачальником
	ПД _{1.3} – ..	О _{ПД1.3.1} –
БП _{С2} – підбір та розстановка кадрів	ПД _{2.1} – здійснити залучення персоналу	О _{ПД2.1.1} – проаналізувати потребу в персоналі; О _{ПД2.1.2} – проаналізувати кадрові резерви; О _{ПД2.1.3} – розрахувати потребу в персоналі; О _{ПД2.1.4} – здійснити планування заходів щодо залучення персоналу
	ПД _{2.2} – здійснити підбір персоналу	О _{ПД2.2.1} – здійснити заходи щодо залучення персоналу; О _{ПД2.2.2} – оцінити кандидата на посаду; О _{ПД2.2.3} – узгодити з кандидатом умови роботи та

Бізнес-процес	Процес	Операція
1	2	3
		оплати праці; О _{Пд2.2.4} – оформити трудовий договір з кандидатом
	П _{Д2.3} – ввести персонал в роботу	О _{Пд2.3.1} – провести інструктаж з техніки безпеки; О _{Пд2.3.2} – здійснити програму введення нового співробітника; О _{Пд2.3.3} – оцінити нового співробітника за результатами випробувального терміну
	П _{Д2.4} –	О _{Пд2.4.1} –
БП _{С3} – розробка нових та удосконалення існуючих послуг	П _{Д3.1} – розробити концепцію нової послуги	О _{Пд3.1.1} – визначити сегменти ринку для нової послуги; О _{Пд3.1.2} – розробити властивості нової послуги; О _{Пд3.1.3} – розробити життєвий цикл нової послуги; О _{Пд3.1.4} – здійснити планування ціни і собівартості нової послуги
	П _{Д3.2} – розробити стратегію маркетингу і продажу нової послуги	О _{Пд3.2.1} – здійснити прогнозування поведінки цільових сегментів ринку; О _{Пд3.2.2} – обрати канали збуту нової послуги; О _{Пд3.2.3} – розробити стратегію просування нової послуги; О _{Пд3.2.4} – розробити цінову стратегію для нової послуги; О _{Пд3.2.5} –...
	П _{Д3.3} – удосконалити існуючі послуги	О _{Пд3.3.1} – аналіз скарг та пропозицій щодо удосконалення послуг від споживачів; О _{Пд3.3.2} – розробка пропозицій щодо удосконалення послуг; О _{Пд3.3.3} – вибір економічно доцільних пропозицій щодо удосконалення послуг; О _{Пд3.3.4} – розробка та вибір економічно доцільних пропозицій щодо удосконалення технології надання послуг
	П _{Д3.4} –	О _{Пд3.4.1} –...