

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ВПЛИВ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕКОНОМІЧНУ
ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
Спеціальності: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент»

Баліцька Катерина Русланівна

Керівник: к.е.н., доцент

Адвокатова Надія Олександрівна

Рецензент: директор ТОВ «Крокс
Інвест»

Алісевич Сергій Володимирович

Івано-Франківськ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Зміст і сфери операційного менеджменту.....	7
1.2 Методи організації операційної діяльності суб'єкта господарювання	8
1.3 Мікроекономічне моделювання операційної діяльності	11
РОЗДІЛ 2. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»	13
2.1 Виробничо-господарська діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	13
2.2 Дослідження організації операційного менеджменту на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	14
2.3 Виробничі аспекти забезпечення конкурентоспроможності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	16
2.4 Економічний аналіз ПрАТ«Київська кондитерська фабрика«Рошен»..	18
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ВПЛИВ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	21
3.1 Застосування прогресивних методів менеджменту для покращення економічної діяльності підприємства	21
3.2 Перспективи розвитку ефективної операційної діяльності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»	22
ВИСНОВКИ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27
ДОДАТКИ.....	29

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Безперервна робота будь-якого суб'єкта господарювання в ринкових відносинах вимагає залучення підприємства в заходи з покращення організації роботи на виробничих процесах і, як наслідок, фінансовий профіт основної діяльності підприємства.

В світі новітніх технологій виробництва, абсолютно всі підприємства мають в обов'язковому порядку формувати нові виробничі ресурси та активно використовувати діючі, щоб забезпечувати конкурентність продукції серед вже існуючих споживачів та заохочувати потенційних клієнтів віддавати перевагу саме вашій продукції.

На сьогоднішній день актуальним питанням є регулярне оновлення та урізноманітнення товарного ряду, що виготовляє підприємство, й по можливості вихід за нові товарні ринки, відмінні від основного виду діяльності компанії. Такі кроки мають вести компанії до формування або дотримання вже існуючого конкурентно-позитивного іміджу суб'єкта господарювання, освоєння потреб нової цільової аудиторії та забезпечення стійкої позиції на конкурентному ринку.

Саме необхідність мати за собою конкурентну перевагу в сучасних умовах, спонукає до вдосконалення операційної діяльності організацій та вважається одним з найважливіших питань підприємницької діяльності.

Проблему впливу операційного менеджменту на діяльність підприємства досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: Капінос Г.І., Любенко Н.М., Васильков В.Г., Вігуржинська С.Ю., Бердар М.М., Стригуль Л. С., Рагулін, В. В., П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан, Т. Ю. Чайка, В. В. Мартинова, Д. В. Невмирич, Перерва П.Г.,

Найджел Слек, Стюарт Чемберс, Роберт Джонстон Ангаппа Гунасекаран та інші.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів впливу операційного менеджменту на економічну діяльність підприємства.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

1) описати визначені теоретичні засади операційної діяльності підприємства, такі як: сутність операційного менеджменту підприємства та методи організації діяльності підприємства;

2) оцінити методичне забезпечення ефективності операційного менеджменту на підприємстві;

3) визначити виробничо-господарську характеристику діяльності підприємства;

4) оцінити організаційно-економічний стан підприємства;

5) дослідити та визначити оптимальні напрямки підвищення ефективності операційного менеджменту на підприємстві.

Об'єкт дослідження. Система операційного менеджменту на підприємстві.

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних, методичних і практичних засад та процесів підвищення ефективності операційного управління на підприємстві ПрАТ «Київська кондитерська фабрика».

РОЗДІЛ 1

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Зміст і сфери операційного менеджменту

Будь-який суб'єкт виробництва, виконуючи свою функцію, віддає належне операційній діяльності

За визначенням Г.І. Капіноса, «Операційна діяльність - це діяльність різних суб'єктів, яка виконується в рамках операційної системи, за мету вони мають створення максимальної користі в процесі перетворення ресурсів у готові продукти та послуги» [1].

Любенко Н.М. визначає це саме поняття як «Основний напрямок діяльності господарства. Ця діяльність безпосередньо пов'язана з виробництвом та реалізацією готової продукції, процесом надання послуг та виконанням супутніх робіт. Інакше кажучи, операційне управління - це одна з головних діяльностей підприємства» [2].

Операційний менеджмент - це набір різних функцій бізнесу, які напряду впливають на постачання товарів та послуг на ринок. Це можна віднести до першочергових видів діяльності, на рівні з виробництвом, розповсюдження та продажем товарів й послуг. Ця діяльність також забезпечує більшу частину грошових потоків, та одразу вказує чи прибутковим є підприємство.

Специфікою операційного управління є те, що ця діяльність є однією з головних частин функцій підприємства. Під опіку цього управління підпадає основна частина людського ресурсу та основні оборотні активи. На фоні інвестиційної, фінансової та інших видах діяльності, операційна має значну перевагу. Тому інші види діяльності не мають заважати операційному управлінню, а навпаки підтримувати

та допомагати збільшувати ефективність використання капіталом. В операційному управлінні спостерігається найбільша кількість операцій виробництва, що характеризує цю діяльність як регулярну.

На окремих стадіях життєвого циклу підприємства, економічний розвиток підприємства прямопропорційний темпам розвитку операційного управління. Саме це пояснює потребу ефективного використання ресурсів в операційному процесі, визначення цілей та загальноекономічних стратегій суб'єкта господарювання.

Центральними операційними функціями, які приносять дохід підприємству, є виробництво та реалізація його товарів та послуг. Продажем можемо вважати як реалізацію продукцію яку ми безпосередньо виготовили, так й реалізацію продуктів інших постачальників. Самі суб'єкти, які ведуть продажі, можуть обирати чи продавати товари чи ні, та які саме.

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

Стаття витрат пов'язана з основною операційною діяльністю, включає в себе: виробничі витрати, витрати на рекламу та просування продукції виробництва. Всі прямі витрати на виробництво, закладені у виробничий бюджет, закладені в ціну проданих товарів.

Грошовий потік від операційної діяльності зосереджується лише на основній діяльності, а також називається операційним грошовим потоком (ОГП) або чистими грошовими коштами від операційної діяльності.

Дохід від операційної діяльності вважають сумою, яку використовує підприємство й відносить до господарського бюджету, наприклад відсоток від продажів товару та послуг. Довгострокові капітальні та інвестиційні витрати не вписуються в бюджет на

операційну діяльність, так як частіш за все є одноразовими. Бюджет отриманий від операційної діяльності зосереджений лише на ключовій діяльності, та визначається як «операційний грошовий потік» (ОГП), а також вважається чистими грошовими коштами від операційного управління.

1.2 Методи організації операційної діяльності суб'єкта господарювання

Сучасні вітчизняні науковці виділяють три підходи до організації операційного менеджменту, а саме: потоковий, автоматичний та непотоковий [3].

За умов масштабного періодичного виробництва невеликої кількості артикулів товарів, прийнято використовувати потоковий метод операційної діяльності виробництва. Метод вважають високоефективним, максимально раціональним та ідеальним для масових та серійних виробництв.

Цей метод має такі ознаки як: відведення однієї чи декілька простих операцій кожному робочому сектору та виконання цих операцій одним спеціалістом. Робочий інструмент та обладнання розташоване згідно дотримання технологічного процесу, щоб максимально заощадити час переміщення деталей до наступного процесу. Виробничий процес не має перериватись.

Показання до потокового методу:

1. Конструкторське - передбачає максимальну стабільність та технологічність виробництва, однотипність виготовлених конструкцій та складових, стандартизація під еталон, розподіл процесів у блоки та вузли, паралельна збірка.

2. Технологічне - поділ технологічного процесу на окремі кроки, регулярне оновлення устаткування та робочих інструментів, контрольні операції підлягають автоматизації, механізації, регулюванню та випробуванню.

3. Організаційне - великий обсяг та тривалий випуск продукції, максимальне завантаження робочих місць, чітка спеціалізація робітників, раціоналізація використання вмінь та навичок працівників, ефективна організація та обслуговування устаткування. Простої мають бути мінімальними, перерви регламентовані, та режим потокової лінії чітко визначений.

4. Матеріальне - матеріальне та технічне постачання має бути безперебійним, так би мовити «живлення» потокової лінії виробництва має бути стабільним. Кожне робоче місце має бути забезпеченим додатковими комплектами інструментів та оснащення [3].

Непотоковий метод рекомендований виробництвам різної номенклатури в невеликих партіях, які більшості випадків лімітовані. Цей метод забезпечує виробництво: використанням спеціального обладнання; залученням вузькопрофільних спеціалістів; наданням переваги ручній праці; нестандартною системою упорядкування матеріального та технічного забезпечення; високою ціною виробництва й як наслідок високою ціною продукції.

Непотоковий метод організації операційних функцій має такі показання:

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

- Робочі місця виконують різні процеси та виготовляють технологічно різні предмети праці. Невелика кількість інструментів цілком задовільняє Багато процесів.

- Робочі місця розташовані за принципом технологічних груп без зв'язку та послідовності .

- Технічне забезпечення загалом універсальне, але я винятки в обробці складних конструкцій. Для таких конструкцій використовують спеціальні верстати.

- Виготовлені деталі під час обробки мають складний шлях, тому мають місце великі перерви між етапами виробництва. Предмети праці потрапляють в транзитні склади на виробництві після кожної операції та чекають звільнення наступного робочого місця [3].

Автоматичний метод взяв потроху від двох попередніх методів. В серійному виробництві таке поєднання саме ефективне за рахунок максимальної продуктивності та пристосованості. Цей метод економить значну частку часу та грошей на перестройку процесу випуску товарів, без зміни виробничого процесу.

Сучасна виробнича система має поєднати гнучкість нижчих (одиночного, дрібносерійного) і високу продуктивність вищих (великосерійного, масового) типів виробництва. При цьому під гнучкістю виробництва розуміється його спроможність без яких-небудь істотних змін техніки, технології й організації виробництва забезпечувати перехід на нові вироби в найкоротші терміни і з мінімальними витратами трудових і матеріальних ресурсів незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів [3].

В наш час виробнича система має поєднувати гнучкість непотокового методу та продуктивність потокового. Під гнучкістю розуміється спроможність виробництва без значних змін устаткування, технологій та робочої сили, влаштувати перекваліфікацію на нові вироби. Це все за мінімальний час та майже без матеріальних витрат,

незважаючи на відмінності в конструкції та технології виготовлення товару.

1.3 Ефективне оцінювання впливу операційного менеджменту на підприємстві

Виробництво на кожному підприємстві відбувається завдяки комплексній роботі трьох чинників: робочої сили, предметів праці та устаткуванню. Користуючись устаткуванням, робітники з командою створюють кінцеву продукцію. Знаючи це, робимо висновок, що з одного боку витрачається людські та матеріальні ресурси, а з іншої сторони ми отримуємо товар або послугу.

Показники ефективності роботи на виробництві відображають комплексні результати користування ресурсами та робочою силою за звітний період виготовлення різних кінцевих продукцій. Тобто ефективність та продуктивність на суб'єкті виробництва - це схожі за сенсом поняття, які розуміють під собою одні й ті самі процеси. В той же час ми не забуваємо, що поняття комплексна продуктивність організації є на порядок ширшим ніж продуктивність та дохідність виробництва [4].

Потреба визначати ефективність операційного управління виникає за різних обставин, та раціоналізація його застосування стає причиною вибору та застосування різних методик. Напрямів визначаючи ефективність немало й вони мають свої напрямки [6, с. 521].

- Для підтримки ефективної стратегії управління підприємством підбиваються підсумки про ефективність роботи виробництва. Особливу увагу приділяють доцільність використання ресурсів.

- Вимірювання продуктивності виробництва має за мету визначити його привабливість для інвестиційного вкладу. Підприємство

сама може визначати оцінку рентабельності для своїх потенційних інвесторів, але краще якщо оцінювання проведе незацікавлена організація. Фінансовими показниками, як правило, цікавляться саме інвестори портфельного типу, стратегічні інвестори зацікавлені в комплексній оцінці підприємства.

- На макрорівні прибутковість підприємства оцінює держава.

Показники рентабельності характеризують продуктивність операційного управління виробництвом [5]. Вони є відносними та характеризують фінансові результати та ефективність об'єкта оцінки. Ці показники висвітлюють дохідність виробництва в порівнянні з іншими показниками, згідно інтересів учасників ринкових обмінів.

Показник рентабельності один з основних характеристик, який впливає на забезпечення прибутку та чистого доходу компанії. Саме тому ці показники є невід'ємними складовими в порівняльній оцінці фінансових справ компанії. Тому рентабельність завжди контролюється, та на неї звертають особливу увагу в процесі порівняльного аналізу.

Рентабельність можна вважати вартісним показником, яке дає детальну характеристику рівню віддачі від використання людських та матеріальних ресурсів, в момент виготовлення та просування готового продукту на ринку товарів та послуг [5].

За найбільш розширеним визначенням рентабельністю прийнято вважати як прибутковість, так й чистий дохід підприємства після реалізації всіх наявних продуктів, додаткових робіт та послуг. Прибутковість суб'єктів ринкової економіки та її галузей.

Функції рентабельності на виробництві:

- оцінка показників ефективного користування ресурсами компанії, оцінка загальної роботи суб'єкта господарювання.
- концентрація уваги на позитивній динаміці зміни ціни на загальний капітал.

— мотивація працівників.

— регулювання динаміки оновлення основних засобів виробництва [5].

РОЗДІЛ 2

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПрАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1 Виробничо-господарська діяльність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Повне найменування Товариства – Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен» (код ЄДРПОУ 00382125). Товариство за типом є приватним. Його материнським підприємством виступає ТОВ «Центрально-Європейська Кондитерська компанія». Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Порошенко Петро Олексійович [7].

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2020 році скоротила чистий прибуток до 5,26 млн грн. За повідомленнями підприємства про проведення зборів акціонерів 25 квітня, активи компанії за рік збільшилися до 3 млрд грн., основні засоби – на 10%, до 710,4 млн грн., за повідомленням Інтерфаксу-України [8].

Нерозподілений прибуток ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в 2020 році незначно зріс, приблизно до 386,84 млн грн., довгострокові дебіторські заборгованості збільшилися в 2,8 разів – до відмітки в 300,2 млн грн [8].

Організаційне управління корпорації «Рошен» працює за принципом лінійно-функціональної взаємодії, адже праця розділяється в

сфері менеджменту та застосовується шляхом секціювання однорідних робіт та їх взаємодія з функціями управління, іншими словами об'єднання їх у так звані комуни апарату управління виробництвом [7]. Найвищим органом контролю та коригування діяльністю компанії є співвласники підприємства [2].

Операційне управління підприємством призначене вирішувати питання комплексним підходом та створювати нові вироби й не забувати оптимізувати процес створення товару, реалізацію та інвестування підприємства. Центральна мета функціонування об'єкта дослідження є виготовлення та просування товарів промислового значення.

2.2 Дослідження організації операційного менеджменту на ДП «КК «Рошен»

Досліджуючи операційний менеджмент виробництва, було визначено, що виробнича структура має такий вигляд (рис. 2.1).

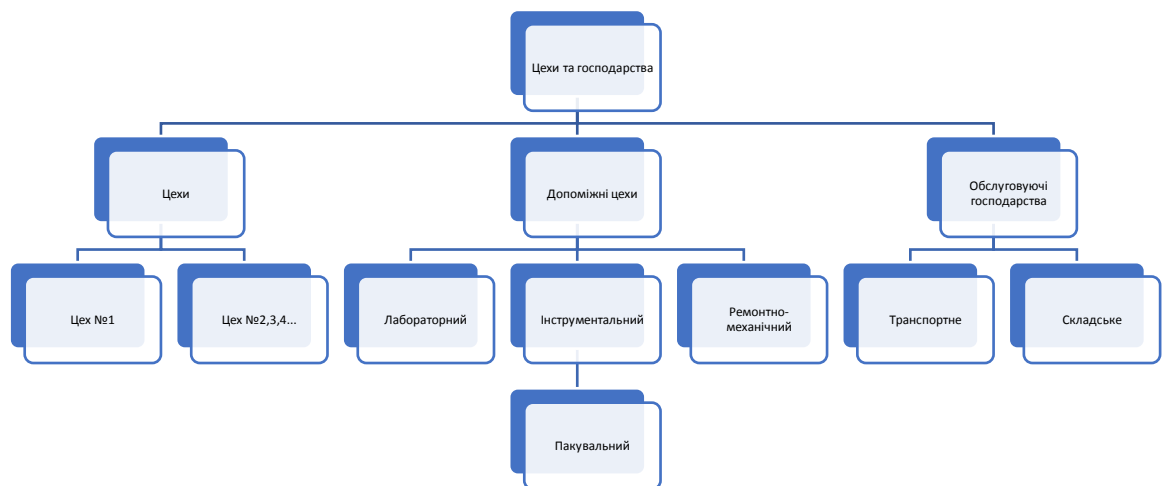


Рис. 2.1 Виробнича структура ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Джерел: складено автором на підставі [7]

Наради на підприємстві проводяться регулярно, саме тут керівники цехів надають звіт про результати виконання актуальних цілей згідно з встановленими раніше завданнями, а також ставлять за розгляд питання поточних проблем, що виникли в процесі виробництва.

Ці наради змістовні та розглядають фальшу частину проблемних питань, та їх вплив на тенденції просування виробничої компанії .

Зазначимо, що в ході виготовлення продукції, контролю за якістю вдають особливе місце. Контроль проводиться працівниками спеціалізованої-виробничої лабораторії.

Технологічні схеми виробництва розміщені в кожному цеху підприємства, беручи до уваги затверджений асортимент, це допомагає працівникам стабільно тримати високий якісний рівень продукції, та з належною відповідальністю ставитись до своїх зобов'язань згідно функцій виробництва .

Визначають рівень якості кінцевого продукту органолептичним методом (використовуючи органи почуттів) та лабораторними дослідженнями за допомогою реактивів, приладів, та технічних засобів. Обидва методи на використанні ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

Рентабельність своїми показниками характеризує ефективну обозу підприємства та доповнює звіт про ділові активності підприємства.

Рівень ефективного використання активів підприємства відображено в показниках рентабельності проведення операційної діяльності, та використовується для генерації майбутніх схем прибутковості [9]. Нажаль цей показник з кожним роком все менше й менше – у 2017 році становив 1,14%, а вже в 2018 цей показник склав 0,54%, що означає зниження аж на 48%, а у 2019 це показник в порівнянні звітнім періодом зменшився на 26% й став 0,39%. Чистий

дохід підприємства від реалізації продукції в 2018 році становив 6147 млн. грн. Це означає, що на кожну вкладену з активів гривню компанія отримала 0,58 копійок чистого прибутку. Згідно зі сказаним вище, можемо підсумувати, що за 3 роки ефективність операційного менеджменту на підприємстві знизився.

Визначивши коефіцієнт рентабельності виробництва робимо висновок, що в 2017 році за кожну гривню вкладену в реалізацію та виготовлення товару компанія отримувала 4,8 гривень операційного профіту. В 2018 році цей показник зменшився на 48 %, й в грошовому еквіваленті становило 2,5 гривень доходу на кожну вкладену гривню. Ці данні свідчать про те, що чистий прибуток підприємства з кожним роком стає все меншим й меншим. Отже операційна та стратегічна діяльність компанії занадто лабільна й їх показники ефективності частіш за все йдуть на спад останнім часом.

2.3 Виробничі аспекти забезпечення конкурентоспроможності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Важливість вибору правильної стратегії операційного менеджменту важко переоцінити, адже саме від неї залежатиме ефективність та раціональність використання ресурсів підприємства. Правильно визначена стратегія допомагає операційній системі повністю задовольняти запити споживачів.

Сектори бізнес процесів та об'єкти операційного управління підприємства представлені в табл. 2.1.

Визначення довгострокових та короткострокових цілей, можна визначити як основний чинник росту компанії. За визначенням цілей спеціалістів чекає розробка маркетингових стратегій, та визначення оптимальних шляхів досягнення поставлених цілей.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» головними цілями є освоєння нових напрямків на конкурентному ринку, а також укріплення вже наявної частки на ринку товарів та пропозицій, не забуваючи про скорочення витрат на розхідний матеріал та компоненти для товару.

Таблиця 2.1

Сектори бізнес процесів та об'єкти операційного управління

Сектори бізнес процесів	Ціль	Стратегія
Ринок	Збільшення обсягів продажів на 35%	Вихід на нові ринки збуту, посилення маркетингової діяльності
Виробництво	Покращення якості продукції та сервісного обслуговування.	Придбання нового устаткування. Автоматизація систем.
Персонал	Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення тренінгів та додаткового навчання.
Гроші	Покращення співвідношення між власним капіталом і запозиченим.	Залучення нових інвесторів
Охорона навколишнього середовища	Мінімізування впливу виробництва на екологію	Впровадження нових технологій
Цінова політика	Зменшення ціни товарів на 7%	Збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції

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

Цілі визначені на основі сильних сторін та можливостей кондитерської корпорації «Roshen» [2]:

1. Розробка товарів для нової групи споживачів, тобто корпорація «Roshen» має розпочати виготовляти кондитерську продукцію саме для дітей.

2. Зниження торговельних бар'єрів з якими може стикатись компаніям період виходу на зовнішній ринок, «відкривати двері» на нетронуті ринки збуту.

3. Підвищення продуктивності на фабриках, за рахунок закупівлі нового обладнання.

4. Зміцнення своїх позицій на нових ринках збуту.

5. Підвищення кваліфікації персоналу.

Цілі, визначені з сильних сторін та загроз підприємства [2]:

1. Коригування роботи торгової інфраструктури.

2. Виготовлення конкурентної продукції, що не поступається закордонним конкурентам.

3. Успішна конкуренція з вітчизняними виробниками кондитерської продукції.

Цілі визначені під час дослідження слабких сторін і можливостях[2]:

1. Зниження собівартості продукції, за рахунок стимулювання росту продуктивності використанням сучасного обладнання.

2. Маркетинг та просування продукції за кордон.

Цілі, поставленні через загрози підприємству та його слабкі сторони[2]:

1. Потреба в перекваліфіковані персоналу.

2. Зниження собівартості готової продукції та активне просування торгової марки на нових ринках збуту.

Провівши аналіз сильних та слабких сторін виробництва, ми маємо змогу вибрати ту стратегію, що в майбутньому виведе ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» на зовнішні ринки й закріпить позиції підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг.

2.4 Економічний аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Розглянемо загальний стан компанії, з моменту реорганізації системи операційного управління підприємством, за показниками необоротних активів, тобто сукупності матеріальних цінностей, що багаторазово використовуються в господарській діяльності підприємства.

Й почнемо аналіз з показнику нематеріальних активів в які входять патенти, авторські права, ліцензії, тобто результати інтелектуальної діяльності, які не мають фізичної форми. В період між 2020 та 2021 роками цей показник виріс на 14%, проте за 2022 рік вартість інтелектуальної діяльності різко скоротився на 43%.

Та в 2022 році компанія почала активно інвестувати в капітальне будівництво та реконструкцію своїх будівель, якими за цей рік не мали змоги користуватися. Вартість основних засобів виробництва за два роки збільшилась на 20%. А от вартість інвестиційної нерухомості зазнавала коливань, так в 2021 році ця вартість збільшилась в 6 разів порівняно з попереднім звітним періодом, а вже в наступному році ми спостерігаємо знецінення на 5,7%. Загалом вартість всіх необоротних активів зросла на 24% за останні 2 роки, що свідчить про те що компанія нарощує все більше власного капіталу й менше залежатиме від сторонніх суб'єктів.

Таблиця 2.2

Необоротні активи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» (тис.грн)

Назва рядка	Код рядка	2022	2021	2020
Нематеріальні активи	1000	26 276.00	46 519.00	40 805.00
первісна вартість	1001	149 869.00	146 822.00	117 424.00
накопичена амортизація	1002	123 593.00	100 303.00	76 619.00
Незавершені	1005	872 924.00	291 802.00	106 140.00

капітальні інвестиції				
Основні засоби	1010	703 485.00	654 707.00	586 328.00
первісна вартість	1011	1 252 428.00	1 097 434.00	916 471.00
знос	1012	548 943.00	442 727.00	330 143.00
Інвестиційна нерухомість	1015	313 526.00	331 561.00	47 314.00
первісна вартість	1016	500 516.00	503 227.00	208 597.00
знос	1017	186 990.00	171 666.00	161 283.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 469 362.00	9 765 413.00	8 377 354.00
Всі необоротні активи	1095	11 385 573.00	11 090 002.00	9 157 941.00

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

Оцінюючи економічну ефективність операційного менеджменту, чітко бачимо, що відтоді, як операційне управління підприємства почало модернізуватись згідно вимогам сьогодення, чистий прибуток виріс на 27 %, при тому що собівартість кінцевої продукції виросла на 601 %. Робимо висновок, що фінансовий результат операційної діяльності досліджуваного підприємства має позитивну тенденцію, адже за два мав приріст на 45 %, й судячи з темпів реорганізації системи управління ресурсами, ці показники будуть тільки рости.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ПрАТ «Київська кондитерська фабрика
«Рошен» (тис.грн)

Назва рядка	Код рядка	2022	2021	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 128 835.00	21 235 296.00	17 413 200.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів,	2050	15 318 941.00	15 316 159.00	2 182 390.00

робіт, послуг)				
Валовий: прибуток	2090	6 809 894.00	5 919 137.00	5 230 810.00
Інші операційні доходи	2120	872 924.00	149 964.00	456 829.00
Адміністративні витрати	2130	275 916.00	289 359.00	258 361.00
Витрати на збут	2150	1 623 572.00	1 888 912.00	1 357 604.00
Інші операційні витрати	2180	125 645.00	258 593.00	127 074.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 707 191.00	3 632 237.00	3 944 600.00

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

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1 Застосування прогресивних методів менеджменту для покращення організації ефективної операційної діяльності

Концепції операційного менеджменту створені для оптимізації ефективності колективної діяльності, впорядкування роботи колективу, максимальної мобілізації творчого потенціалу кожного члена команди, забезпечення своєчасної та дієвої ліквідації похибок, що псують тенденцію розвитку виробництва.

Дослідивши сучасні підходи до проведення операційного менеджменту, робимо висновки, що на даний момент ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» мала б залучити соціально-психологічні методики управління, беручи до уваги матеріальне становище компанії, яку ми досліджуємо. В наші дні організаційно-адміністративні підходи

будуть неактуальними, бо за їх основу беруть методи примусу та маніпуляції (накази та покарання). Знаючи соціально-психологічне становище в організації, можемо зробити такий висновок: мало того, що такий підхід має низький коефіцієнт результативності, але й руйнує психологічний клімат на підприємстві.

Говорячи про економічні методи управління, такі що розуміють під собою фінансову мотивацію, додаткові бонуси або штрафи, то ці підходи теж можуть бути неефективними. Беручи до уваги обмеженість фонду премій, то цей ресурс розділяється між працівниками відповідно до їх окладу, в той час як проведення штрафних санкцій негативно стимулюватиме працівників та згубно впливатиме на економічну ефективність результатів праці.

До теми соціально-психологічних підходів, треба зазначити, що аналізованому підприємству варто звернути увагу та ввести практику відвідування курсів з психологічних дисциплін керівниками підрозділів або цехів. Така практика виведе менеджмент компанії на новий рівень, керівництво піклуватиметься про психологічний клімат серед співробітників. До того ж керівники почнуть відмічати психологічні особливості підлеглих йому працівників. Це допоможе структурувати роботу колективу й оператівно реагувати на проблеми задовго до їх явного впливу на ефективність виробництва.

3.2 Рекомендації щодо ефективної операційної діяльності на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Підводимо підсумки, для оптимізації операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», з метою підвищення рентабельності, мають бути розглянуті наступні заходи:

- Додавання в асортимент нових груп товарів, таких як дитяча вітамінізована продукція;
- Розширення асортименту продукції для діабетиків;
- Залучення провідних спеціалістів маркетингової діяльності та популяризація продукції компанії через ЗМІ;
- заохочення потенційних покупців за рахунок проведення акцій, заходів тощо.

Для втілення цих ідей в життя, підприємство має провести автоматизацію системи менеджменту відділу якості, що підвищить репутацію компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в очах потенційних споживачів.

Цікавим піар-ходом могла б стати практика «Відкритих дверей». Пояснюється це тим, що в заздалегідь обраний день кожен, хто бажає, може прийти та ознайомитись з роботою різних цехів виробництва на загальній екскурсії, дізнатись історію кожного виробу та на власні очі побачити цей процес, а в ідеалі навіть прийняти участь у майстер-класі з виготовлення свого улюбленого товару власноруч. Відвідувачі будуть проводити час в комфортній атмосфері щастя, безтурботності та веселощів, для того щоб в подальшому саме ці емоції асоціювались з виробами від цієї компанії. Таким чином ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» залучатиме нових потенційних споживачів, за рахунок рекомендацій від постійних покупців.

Для посилення ефективності від впроваджених змін, компанія має посилити свою маркетингову діяльність, та випустити новий рекламний ролик, що приверне увагу потенційних покупців до майбутніх новинок компанії. Торгова марка «Рошен» довгий час не з'являлась на наших екранах, в той час як конкуренти ведуть активну демонстрацію продукції на всіх можливих платформах.

Дотримуючись цих рекомендацій, кожна одиниця товару, виготовлена на досліджуваному виробництві, матиме блискучий імідж

та лояльність споживачів до нової продукції, що стане відмінною конкурентною перевагою як на вітчизняному, так й на світовому ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено вплив операційного менеджменту на економічну ефективність підприємства на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

У першому та другому розділі кваліфікаційної роботи було визначено, що операційний менеджмент – це процес управління виробництвом і реалізацією продукції з мінімальними витратами. Цей процес на підприємстві можна вважати однією з головних діяльностей, що зберігає значну частину матеріальних ресурсів компанії та примножує їх.

1. В роботі були описані теоретичні засади операційної діяльності підприємства, як інструменту ефективного господарювання. Операційний менеджмент було визначено як один з першочергових видів діяльності, на рівні з виробництвом, що напряму відповідає за постачання товарів та послуг на ринок. Специфікою даного виду управління можна вважати опіку як над людськими ресурсами, так й над основними оборотними активами. Вченими було виділено три основні методи організації операційного менеджменту, а саме потоковий автоматичний та непотоковий. Потоковий метод використовують на масових та серійних виробництвах завдяки такій особливості, як

відведення однієї чи декілька простих операцій кожному робочому сектору та виконання цих операцій одним спеціалістом. Непотоковий метод рекомендований виробництвам різної номенклатури в невеликих партіях, які більшості випадків лімітовані. Цей метод забезпечує виробництво: використанням спеціального обладнання; залученням вузькопрофільних спеціалістів; наданням переваги ручній праці; нестандартною системою упорядкування матеріального та технічного забезпечення; високою ціною виробництва й як наслідок високою ціною продукції.

2. Оцінюючи ефективність методичного забезпечення операційного менеджменту робимо висновки, що організаційне управління корпорації «Рошен» працює за принципом лінійно-функціональної взаємодії, адже праця розділяється в сфері менеджменту та застосовується шляхом секціювання однорідних робіт та їх взаємодія з функціями управління. Операційне управління підприємством призначене вирішувати питання комплексним підходом та створювати нові вироби й не забувати оптимізувати процес створення товару, реалізацію та інвестування підприємства. Центральна мета функціонування об'єкта дослідження є виготовлення та просування товарів промислового значення. Провівши аналіз операційної діяльності приватного акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика «Рошен», можемо дійти до висновку, що підприємство знаходиться в неоднозначному становищі. За основне джерело формування майна підприємства беремо власний капітал, компанія має змогу забезпечувати власні короткострокові зобов'язання використовуючи оборотні кошти, та вчасно погашає свої поточні зобов'язання.

3. Характеризуючи виробничо-господарську діяльність компанії, можемо сказати, що компанія активно вдосконалює політику ефективного користування економічними та має достатньо вільних коштів для реагування на кризові ситуації за короткий період. Також

компанія працює над ефективністю управління запасами та політикою управління дебіторською заборгованістю. Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» головними цілями є освоєння нових напрямків на конкурентному ринку, а також укріплення вже наявної частки на ринку товарів та пропозицій, не забуваючи про скорочення витрат на розхідний матеріал та компоненти для товару.

4. Оцінюючі фінансовий стан компанії було визначено, що в 2020 році за кожен гривню вкладену в реалізацію та виготовлення товару компанія отримувала 4,8 гривень операційного профіту. В 2021 році цей показник зменшився на 48 %, й в грошовому еквіваленті становило 2,5 гривень доходу на кожен вкладену гривню. Ці данні свідчать про те, що чистий прибуток підприємства з кожним роком стає все меншим й меншим. Отже операційна та стратегічна діяльності компанії занадто лабільна й їх показники ефективності частіш за все йдуть на спад останнім часом. ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» у 2020 році скоротила чистий прибуток до 5,26 млн грн. За повідомленнями підприємства про проведення зборів акціонерів 25 квітня, активи компанії за рік збільшились до 3 млрд грн., основні засоби – на 10%, до 710,4 млн грн.

5. Розглянувши перспективні можливості розвитку операційної діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» робимо висновок, що такі нововведення як диверсифікація, застосування сучасних методів менеджменту та «День відкритих дверей» можна вважати рентабельними та ефективними для компанії.

Визначивши особливості різних актуальних методів управління, стверджуємо, що для даного підприємства раціонально було б притримуватись соціально-психологічних методів управління персоналом. Їх дотримання може збільшити фінансову ефективність операційного менеджменту, та як наслідок чистий прибуток підприємства.

Отже, підводимо підсумки, що організація «Дня відкритих дверей», та дослідження з подальшим використанням соціально-психологічних методів менеджменту покращить матеріальний стан досліджуваного підприємства, й компанія перестане залежати від позикових ресурсів, а також буде обходитись фінансуванням лише власних оборотних активів, та перейде до стратегії довгострокового інвестування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капінос Г.І. Операційний менеджмент : навчальний посібник Київ, 2013. 352 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/323-operatsyniy-menedjment-kapnos-g-.html> (дата звернення 08.02.2023)
2. Любенко Н.М. Фінанси підприємств: Центручбової літератури. Київ, 2009. 264 с.
3. Васильков В.Г., Н.В. Василькова Організація операційної діяльності підприємства: підручник Київ, 2015. 502 с.
4. Вігуржинська С.Ю. Економіка підприємства. 2 частина Одеса, 2008. 76 с.
5. Бердар М.М. Фінанси підприємств: Центр учбової літератури Київ, 2010. – 352 с.
6. Перерва П.Г., , М.І.Погорелов Економіка підприємства : підручник Харків , 2007.– 691 с.
7. Кондитерська корпорація «Рошен». Електронний ресурс досліджуваного підприємства. URL: <https://www.roshen.com/?ntvduo=true> (дата звернення 21.12.2022)
8. Інформатор про зменшення обсягів продукції досліджуваного підприємства. URL: <https://informer.news> (дата звернення 09.01.2023)

9. Чайка Т. Ю. Система коефіцієнтів рентабельності активів: сучасні тенденції розрахунку й аналізу (на прикладі підприємств сфери гостинності) : зб. наук. пр. Київ, 2019. С. 113-120.

10. Стригуль Л. С. Дослідження сучасного стану проблем визначення та оцінки рівня платоспроможності підприємства / Л. С. Стригуль, Р. В. Рагулін, В. В. Мартинова // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2016" : тр. 7-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2016 р. / ред. П. Г. Перерва, Є. М. Строков, О. М. Гуцан. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – С. 129-130.

11. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством : вісник НТУ «ХПІ» Харків, 2013. С. 178–181.

12. Найджел Слек, Стюарт Чемберс, Роберт Джонстон
Операційний менеджмент / Pearson Education, 2010 - 686 стор.
URL:https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=ZhLBcfUXaNwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Operational+management&ots=5jwVAFOgpt&sig=1h_LA9MOB1TwU9kqjz7RIJDp3g&redir_esc=y#v=onepage&q=Operational%20management&f=false (дата звернення 21.02.2023)

13. A Gunasekaran, EWT Ngai - International Journal of Production Economics, 2012
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527311004646> (дата звернення 01.03.2023)

14. Романовський О. О. Феномен Підприємництва В
Університетах Світу: Монографія. Вінниця, 2012. С. 504

15. Білявський В.М. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту: стаття, Донецьк. 2013. С.9

16. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посібник. :
Знання-Прес, 2000. – 313 с.

17. Саєнко М. До питання про розробку державної програми розвитку трудового потенціалу в Україні раїна: аспекти праці. – 2000. С. 10-11.

18. Матковський Р. Б. Економічний потенціал України та шляхи його ефективного використання: автореф. Дис. канд. екон. Наук Київ., 2003. — 20 с.

19. Білоус Л. Й. Підготовка кадрів для підприємств харчової галузі: розвиток та перспективи 2013. - С. 166-172.

20. Лазаришина І.Д. Економічний аналіз в Україні: історія, методологія, практика : монографія Рівне, 2005. – 369 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баліцька К.Р.

Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент,
Херсонський державний університет
Науковий керівник: к.е.н., доцент Адвокатова Н.О.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОПЕРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

На сьогоднішній день, українські підприємства користуються моделлю оперативного управління, що відповідає всім вимогам між відділами та рівнями управління. Розвиваючись, сфера послуг вимагала появи сучасних технологій виробничого й управлінського призначення, які б оптимізували функції підприємства. Вирішуючи ці проблеми, держустанови постійно просувають ідеї оновлення майже всіх сфер діяльності й управління підприємствами.

Модернізація та переведення в цифровий формат операційного менеджменту, має великий потенціал в покращенні ефективності

виробництва, прискорити операційний цикл підприємств, а також підвищити якісні та кількісні показники виробництва продукції, що в закріплюватиме позиції компаній на внутрішньому та світовому ринках, та гарантуватиме збільшення конкурентоспроможності підприємств з оновленою політикою управління ресурсами.

Р.Чейза, Н. Дж. Еквілайна, Р.Якобса досліджували системи управління компаніями та дійшли до висновку, що «операційний менеджмент – це розробка, використання та вдосконалення виробничих систем, які продукують основну продукцію чи послуги підприємства» [1] Всі сектори менеджменту підприємств на постійній основі взаємодіють з системою операційного менеджменту. Виробничий та логістичний менеджмент перманентно підпорядковуються самому операційному менеджменту, але не забуваємо, що вони також функціонують у взаємозалежному тандемі з маркетинговим менеджментом, що ілюструє сильний взаємозв'язок представлених секторів управління.

Більша частина компаній на території України ще давно перейшли на функціонально-орієнтовану систему операційного менеджменту, яка здає позиції перед провідними європейськими системами, це стає причиною зниження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку.

Така застаріла система є основною причиною появи цілого списку проблем з адаптацією до цифровізованої економіки, серед яких варто виділити: відсутність аналітичних даних про результати проведених робіт або недостатня кількість інформації для їх дослідження; ускладнення інформаційного зв'язку з різними рівнями управління; дублювання інформаційних потоків і перенасичення «бульбашковою» інформацією; надлишкова собівартість й завелика частка виробничих залишків підприємства; довгий виробничий цикл; значне зменшення рівня ринкової гнучкості [2, с.147-148].

Модернізація операційного менеджменту не повинна бути різкою, навпаки, буде краще проводити її поступово. Крок за кроком вдосконалювати й розширити можливості та конкурентоспроможність підприємства на ринку[3].

Операційний менеджмент має пройти чотири рівні метаморфоз, доки не дійде до фінального результату:

- введення «новітніх» технологій у виробництво кінцевого продукту;
- відточення «цифрових» навичок персоналу;
- стандартизація виробництва і реалізації товарів та послуг;
- клієнтоорієнтованість при вирішенні всіх питань пов'язаних зі збутом й виробництвом.

Відправною точкою до цифрової трансформації операційного менеджменту є усвідомлення вагомого внеску змін, їх цільового призначення й визначення пріоритетних напрямків перетворень. Для реалізації надуманого мають бути залучені кваліфіковані робітники, що просуватимуть ідеологію модернізації, яка й сприятиме швидкому прийняттю цієї системи й поступовому набутті й інших цифрових змін на підприємствах.

Абсолютно всі сфери менеджменту, включно з операційним, мають сприяти росту й розвитку кожного українського підприємства. Модернізація технологій вже стала невід'ємним кроком України в майбутнє, отже підприємства не мають стояти на місці, а йти в ногу з часом й просувати новітні технології для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки на світових ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Чейз Р.Б., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание : пер. с англ. : Издательский дом «Вильямс», 2003. 704 с.

2.Таранич О.В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. Журнал «Економіка і організація управління». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Випуск №4 (40), 2020. с. 143-152.

3.Проект «Цифрова адженда України – 2020». «Цифровий порядок денний» – 2020. Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. 2016. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.