

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

здобувачки вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Марії БУЦ

**Науковий керівник:**

к.тех.н., доц. Галина ЛЕСЬКІВ

**Рецензент**

д.е.н., проф. Галина ЛЕВКІВ  
(ПІБ рецензента)

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Львів

2023

## **АНОТАЦІЯ**

Буц М.. Планування операційної діяльності підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретико-методологічні основи визначення ефективності операційної діяльності. У другому розділі проведено аналіз господарської та операційної діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» та подано рекомендації щодо покращення ефективності операційної діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* операційна діяльність, ефективність, планування.

## **ABSTRACT**

Buts M.. Planning of the operational activities of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, the theoretical and methodological foundations of determining the effectiveness of operational activities were provided. In the second chapter, an analysis of the economic and operational activities of Pro Tek LOGISTICS LLC was carried out and recommendations were made to improve the operational efficiency of Pro Tek LOGISTICS LLC

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

*Keywords:* operational activity, efficiency, planning

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	6
<b>1.1. Сутність та характеристика особливостей операційної діяльності</b> ...	6
<b>1.2. Умови забезпечення ефективності операційної діяльності підприємств</b> .....	9
<b>1.3. Планування та оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства</b> .....	14
<b>Висновки до першого розділу</b> .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК»</b> .....	19
<b>2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»</b> .....	19
<b>2.2. Оцінка господарської діяльності підприємства в сучасних умовах</b> ...	24
<b>2.3. Оцінка операційної діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»</b> .....	30
<b>2.4. Рекомендації щодо покращення ефективності операційної діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»</b> .....	37
<b>Висновки до другого розділу</b> .....	42
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	43
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	45
<b>ДОДАТКИ</b> .....	48

## ВСТУП

Питання підвищення ефективності операційної діяльності один із ключових аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства. Проблема набуває великого значення в кризових ситуаціях в економіці, такі умови вимагають суворого підходу до зниження витрат виробництва при мінімальних капіталовкладеннях.

Сучасний рівень розвитку економіки України висуває високі вимоги оцінки ефективності суб'єктів господарювання в цілому та в галузі. адже всі поточні операції та події в бізнесі компанії вимірюються, фіксуються, перетворюються на певні показники, які іноді стають основою для прийняття управлінських рішень і «фундаментом» майбутнього. проблемою залишається терміновість вибору із великої кількості показників тих, хто дійсно може зробити свій внесок (а не порушити) ефективне управління. Велика частка некомерційних підприємств в Україні свідчить про питання управління продуктивністю, але менеджери компанії зацікавлені в розробці заходів для їх покращення.

Робота будь-якої компанії незалежно від її типу діяльності і форми власності в ринкових умовах визначають її здатність генерувати необхідний і достатній розмір доходу або прибутку. У цьому аспекті аналіз прибутку займає провідне місце в системі комплексу економічного аналізу, оскільки він оцінює рівень досягнення кінцевої мети цілей компанії та її ефективність і дослідження цієї проблеми, що є дуже актуальним сьогодні.

При написанні кваліфікаційної роботи я використовувала наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері менеджменту, таких як: Гевко І.Б., Іванов М.М., Сірік І.Г., Солопенко Р.І., Титаєнко І.В., Чумаченко М.Г.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» та створення рекомендацій щодо вдосконалення забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- вивчити сутність та особливості операційної діяльності компанії;
- проаналізувати умови забезпечення підвищення ефективності роботи операційної діяльності;
- дослідити методи планування та оцінки ефективності операційної діяльності компанії;
- здійснити оцінку господарської діяльності компанії «Про Тек ЛОГІСТИК»;
- вивчити функції операційного менеджменту господарської діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»;
- запропонувати напрямки підвищення ефективності операційної діяльності.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективності функціонування операційної та господарської діяльності ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК".

Предметом дослідження є рекомендації щодо просування і забезпечення ефективності функціонування підприємства.

Методи дослідження. У роботі використовувалися наступні методи: аналіз, синтез, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, фінансовий аналіз тощо.

Апробація результатів:

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Сутність та характеристика особливостей операційної діяльності

Операційна діяльність є основною діяльністю компанії, з якою пов'язано виробництво та реалізація продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є основною метою створення компанії.

Перш за все, це визначає характер операційної діяльності компанії, специфіку сектору економіки, до якого він належить.

Основу операційної діяльності більшості підприємств становить виробничо-комерційна або торгівельна діяльність, яка доповнюється здійсненням інвестиційної та фінансової діяльності [16].

З точки зору системного підходу управління ефективністю операційної діяльності можна охарактеризувати наступним чином (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Характеристика елементів системи управління операційною діяльністю  
підприємства

Елементи системи	Характеристика
1	2
Принципи управління:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• науковість: базується на знаннях, дослідженнях та аналізі даних для прийняття обґрунтованих рішень.</li> <li>• динамічність: відповідає на змінні умови, реагує на виклики та можливості, стежить за новинками у своїй галузі.</li> <li>• містемність: розглядає підприємство як єдину систему, в якій зміни у одному компоненті впливають на інші компоненти.</li> <li>• економічність: стежить за ефективністю витрат ресурсів.</li> <li>• синергія: стежить за взаємодією різних частин підприємства, щоб досягти кращих результатів, ніж окремі компоненти.</li> </ul>

Продовження таблиці 1.1	
1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>орієнтація на стадію життєвого циклу: враховує фази життєвого циклу підприємства та адаптується до змін, що виникають на кожній фазі.</li> </ul>
Мета управління:	підвищення ефективності операційної діяльності з метою зростання вартості підприємства.
Задачі управління:	<ul style="list-style-type: none"> <li>підвищення ефективності використання операційного персоналу.</li> <li>підвищення ефективності використання операційних активів (оборотних і необоротних).</li> <li>підвищення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності.</li> <li>оптимізація операційних витрат підприємства.</li> </ul>
Рівні управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>стратегічний</li> <li>поточний</li> <li>оперативний</li> </ul>
Об'єкти управління	це ті аспекти підприємства, які підлягають управлінню для досягнення поставлених цілей та задач. Рівень конкурентоспроможності підприємства, потенціал операційної діяльності, відносини зі стейкхолдерами, якість продукції, ресурси, бізнес-процеси та результати операційної діяльності є основними об'єктами управління.
Суб'єкти управління	це ті особи, які займають певні посади в організації та мають вплив на процес управління підприємством. Власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник планово-економічного відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу маркетингу належать до стратегічного рівня управління. Економіст, фахівець з закупівельної діяльності, фахівець комерційного відділу, завідувач складом, завідувачі відділами та секціями належать до поточного рівня управління. Мерчандайзер та адміністратор торгового залу належать до оперативного рівня управління.

Цінність підприємства формується через взаємодію зі стейкхолдерами та унікальні комбінації ресурсів, здібностей та компетентностей. Бізнес-модель та бізнес-процеси підприємства визначають якість продуктів, що впливає на рівень конкурентоспроможності та ринкову вартість підприємства. Ефективність операційної діяльності підприємства залежить від потенціалу операційної діяльності та конкурентоспроможності, якості продукції, ресурсів та відносин зі

стейкхолдерами. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства повинно враховувати ці функціональні напрями.

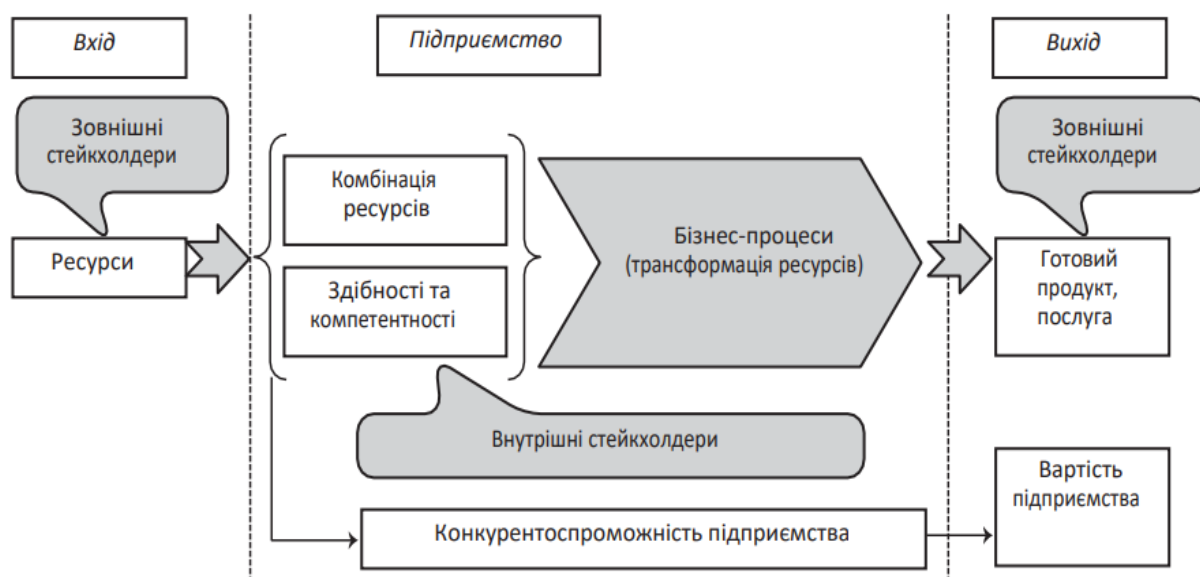


Рис.1.1. Процеси і фактори формування цінностей підприємства

Кожен суб'єкт господарювання відповідно до законодавства має право самостійно вирішувати питання щодо встановлення пропорцій розподілу чистого прибутку, тобто частини прибутку, який залишається після відрахування всіх податків та інших обов'язкових платежів.

Однак держава може встановлювати регулювання щодо процесу створення резервного фонду. Резервний фонд - це певна сума коштів, яку підприємство відкладає з прибутку для покриття непередбачених витрат, включаючи витрати на капітальні інвестиції, інновації та розширення діяльності підприємства.

Крім того, держава може встановлювати певні стимули для використання чистого прибутку на цілі технічного розвитку, поповнення оборотного капіталу та утримання об'єктів соціальної сфери. Наприклад, підприємства можуть отримувати пільги чи знижки на податки, якщо вони використовують певну частину свого прибутку на ці цілі.

Отже, держава може впливати на процес розподілу прибутку підприємств, встановлюючи регулювання та надаючи стимули для досягнення певних цілей.



Однак, кінцеве рішення про розподіл прибутку залишається за суб'єктом господарювання.

Отже, правильний розподіл чистого прибутку на споживання і накопичення є важливим для перспективного розвитку підприємства. Накопичення дозволяє забезпечити підприємство достатньою кількістю ресурсів для реалізації стратегічних цілей та розвитку бізнесу в майбутньому. З іншого боку, фонд споживання включає в себе ресурси, які використовуються для оплати дивідендів акціонерам та інших видів споживання, таких як зарплати, винагороди та інші витрати на поточну діяльність. Важливо збалансувати пропорцію розподілу між цими фондами, щоб забезпечити оптимальний розвиток підприємства та задоволення потреб всіх зацікавлених сторін.

## **1.2. Умови забезпечення ефективності операційної діяльності підприємств**

Оцінюється питання підвищення ефективності операційної діяльності як важливий компонент для конкурентоспроможності бізнесу. Надзвичайно важливо проблема виникає в кризових ситуаціях в економіці, оскільки такі ситуації вимагають суворе зниження витрат і забезпечення максимальної віддачі від продуктивної системи з мінімальними капіталовкладеннями. Це необхідна умова для її вирішення та підвищення економічної життєздатності, як стратегічних, так і тактичних аспектів прийняття управлінських рішень, а також механізми їх реалізації.

Певною проблемою цього напряму досліджень є відсутність єдиного підходу у створенні системи операційних показників ефективності компаній. Це визначає складність вибору шляхів оптимізації та відповідне підвищення продуктивності (ефективності) операційної системи компанії.

Кожна автономна самоврядна економічна організація, щоб вижити в конкурентному середовищі та розвиватись, мусить господарювати ефективно,

тобто виробляти такі товари та послуги, які мають конкурентоспроможний попит на ринку, поліпшувати їх якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності [68].

Ефективність соціально-економічних систем загалом може мати багато аспектів, тому уявлення економістів про її зміст можуть відрізнятися. Наприклад, ефективність економіки країни може оцінюватися за допомогою різних показників, таких як ВВП, рівень безробіття, інфляція, рівень життя населення та інші. Крім того, різні економісти можуть мати різні підходи до оцінки ефективності, залежно від своїх теоретичних уявлень і практичного досвіду.

О.І. Олексюк пояснює поняття ефективності наступним чином: "як категорія виражає собою дійсну сукупність властивостей параметрів підприємства, які виражають якість його роботи, економічність витрачання ресурсів, раціональність організації технології виготовлення продукції, повноту використання обладнання та робочого часу, продуктивність праці тощо. усі ці характеристики підприємства виявляються у процесі його функціонування у певному проміжку часу (одні з характеристик швидше, інше повільніше)" [93].

На нашу думку, особливої уваги заслуговує трактування ефективності функціонування соціально-економічних систем В. Янік та Д. Скотт Сінк, які стосуються ефективності з точки зору досягнення цілей компанії, а також зусилля, докладені для їх досягнення. Ефективність пов'язана з ефективністю дії. Економне використання ресурсів є важливим у процесі управління, кількість яких обмежена. Важливо не лише досягнення цілей, а також скільки ресурсів для цього використовуються.

За результатами аналізу тлумачень поняття різними вченими та економістів можна виділити такі характеристики ефективності (рис. 1.1).

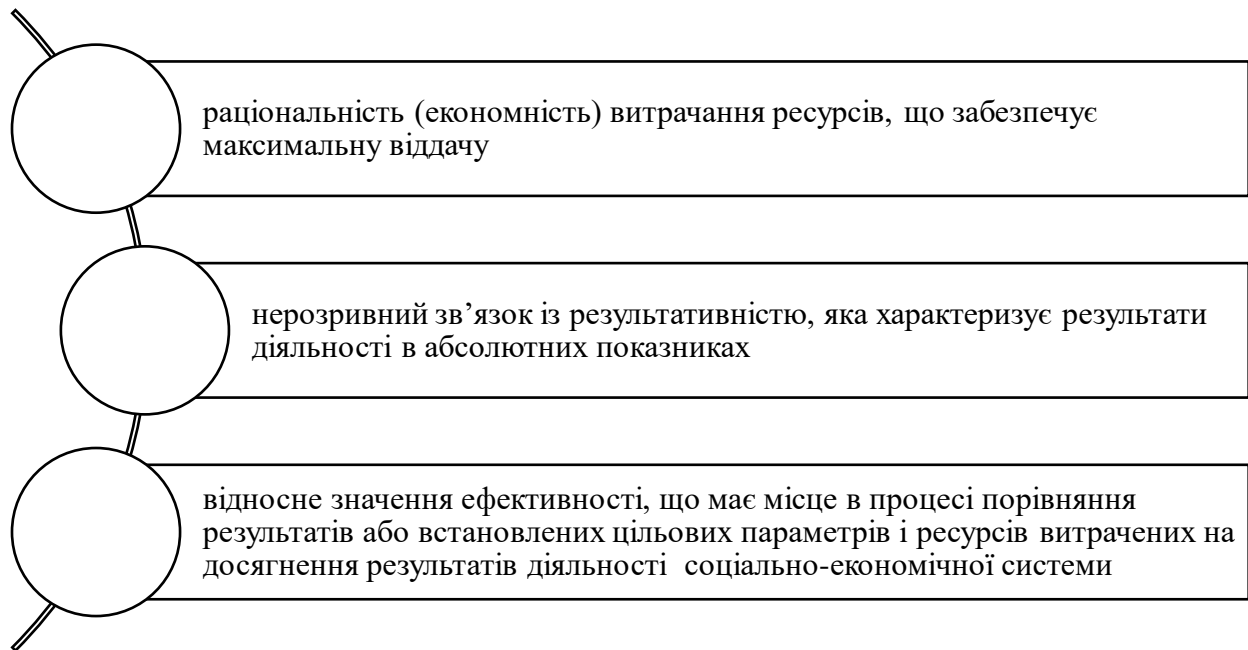


Рис. 1.1. Ознаки ефективності операційної діяльності

Якщо перенести ці символи на головну господарську діяльність, можна визначити ефективність операційної діяльності підприємств як міра економічного використання ресурсів фірми (ресурси, час, енергія, робоча сила, інформація) та їх перетворення в соціально-економічні результати основної (операційної) діяльності та/або продуктивності.

Серед основних шляхів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства можна виділити три показники : організаційний, техніко-технологічний та ресурсний [26].

Пошук можливостей відбувається в рамках організаційного напрямку підвищення ефективності тих процесів, які відбуваються в компанії, шляхом виявлення та реструктуризації (або оптимізації) неефективних операційних процесів, які не створюють цінності для зовнішніх та/або внутрішніх споживачів. В результаті таких заходів підприємство отримує можливість використання потенційних резервів підвищення продуктивності праці (за рахунок скорочення часу процесів операційного циклу), зменшення виробничих та управлінських витрат в результаті кумулятивного ефекту - це відкриває можливості для підвищення ефективності роботи з даними компанії.

У межах техніко-технологічного напрямку це переважно рішення проблеми технологічного оновлення та модернізації, постачання максимально можливий ступінь відповідності основним технологічним параметрам сучасних виробничих потужностей. Цей напрямок особливо важливий для українських компаній. Ця проблема складна і має дві складові: матеріальну і нематеріальну. Перший – це вдосконалення технічної бази (основні виробничі фонди фірми). другий етап - організаційно-правові проблеми. Подолання техніко-технологічних умов вимагає не просто переходу до сучасних технологій і придбань більш продуктивного обладнання та реалізацію комплексу відносин, які називаються корпоративною культурою. Така культура має відповідати практиці роботи найсучасніших компаній з багаторічним досвідом в ринковому середовищі. Засвоєння має базуватися на поведінці порівняльного комплексу.

Ресурсна орієнтація передбачає реалізацію комплексу заходів з підвищення ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва і трудових ресурсів підприємства. Як приклад аналізу та реалізації заходів з точки зору ресурсів пропонуємо розглядати ефективність використання оборотних коштів, де найважливішим показником є їх оборотність, тому необхідно проаналізувати чинники його підвищення, особливо такі рис. 1.2.

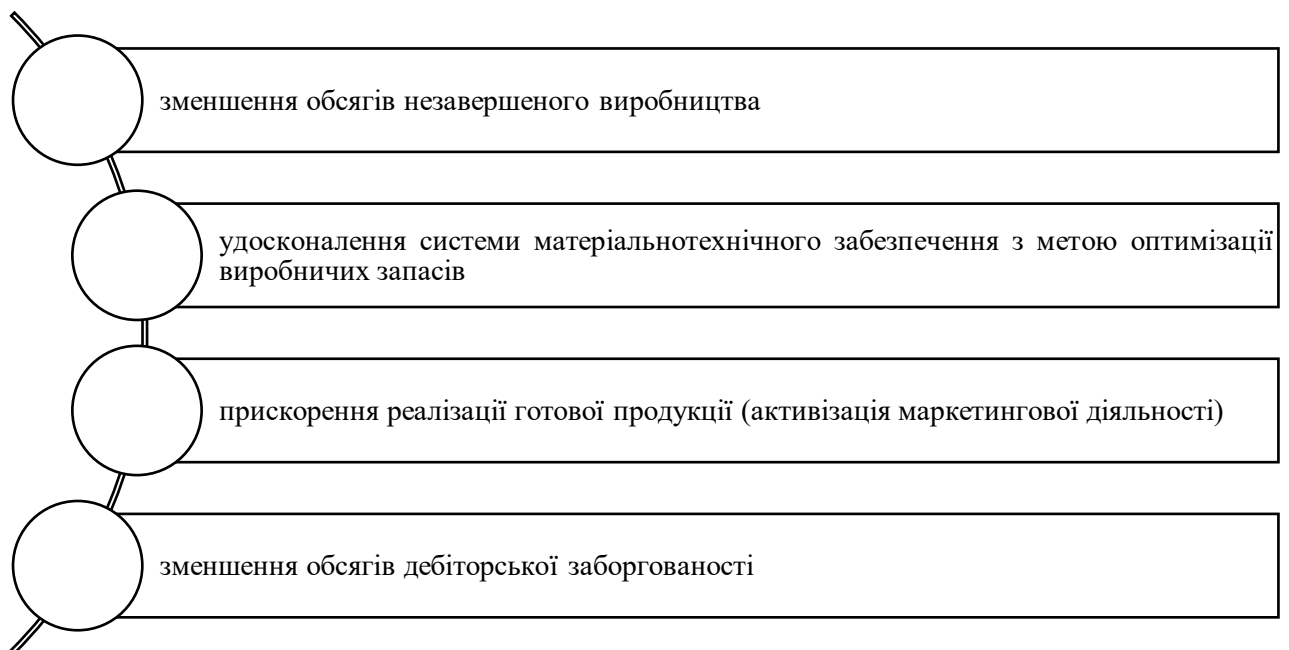


Рис. 1.2. Чинники збільшення оборотних фондів

За таких умов підприємство отримує можливість відносної економії оборотних коштів, вивільнену частку яких можна інвестувати і отримувати додатковий грошовий дохід та інші очевидні речі і неявні переваги за період продуктивності. На зміну ефективності діяльності підприємств впливають 2 групи факторів: внутрішні та зовнішні [82] (рис.1.3).

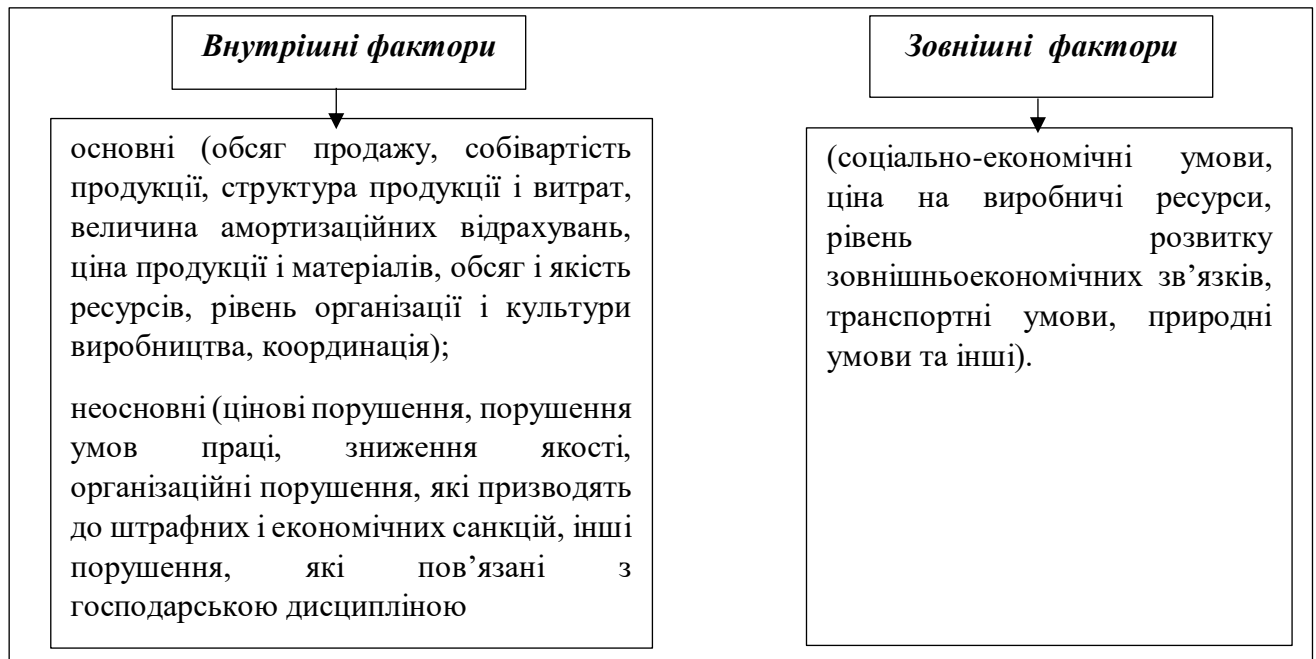


Рис.1.3. Фактори впливу на ефективність діяльності підприємства

Слід розглянути питання управління ефективністю бізнесу як систему, що складається з певної кількості складних елементів, але досягти успіху можна лише за умови злагодженого, правильного функціонування її складових, обранні методів управління, програми стимулювання, механізму управління ефективності компанії, вивчення якої є наступним кроком цього дослідження.

Підвищення ефективності компанії та її стратегічного розвитку, повинна бути розроблена стратегія управління компанії, яка займається вдосконаленням механізму дизайну та управління ефективністю бізнесу. Управління продуктивністю діяльності товариства повинна здійснюватися відповідно до розробленої політики, якій слід надати великої уваги при визначенні пріоритетного напрямку ефективності використання підприємницької діяльності

- накопичення коштів, які сприятимуть її подальшому розвитку і вдосконалення та підвищення ринкової привабливості компанії.

### **1.3. Планування та оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства**

Дотримання вимог збалансованості та пропорційності відтворення процесу є однією з найважливіших умов підвищення якості методичного і організаційного забезпечення планового процесу у сфері оперативної діяльності на основі розширення використовуваних інструментів планування, результати яких повинні задовольняти потреби широкого їх кола учасників Рівень споживання також є замиканням певної послідовності репродуктивного процесу і початок нового циклу, який стає відображенням динамічного аспекту функціонування і розвитку виробничих сил компаній.

Загалом, планування – це процес, результатом якого є стратегія підприємства, яка виступає засобом формалізації стратегічних цілей і критеріїв ефективності зацікавлених груп учасників товариства, зміни до послідовності конкретних заходів щодо її виконання. Заплановані заходи включають: виявлення можливостей розвитку зовнішнього середовища компанії; формулювання цілей і ймовірних стратегій на певний період часу; визначення першочергових поточних завдань, засобів їх досягнення, умов і послідовності виконання.

Планування пов'язане також із рішенням ресурсного забезпечення виробництва, необхідного для досягнення конкретних цілей в кількісному вираженні впродовж певного проміжку часу. Крім того, призначення планування як функції управління полягає в прагненні (за можливістю) завчасно врахувати чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з тим, щоб якнайкраще організувати виробничий процес і забезпечити сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємства. під час ухвалення

управлінських рішень планування стає засобом подолання невизначеності в чотирьох основних областях, що визначають ефективність роботи підприємства - таких, як: організаційно-економічна структура, стан внутрішнього середовища підприємства; поточний економічний стан, результати й умови господарської діяльності; пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку; методи та шляхи досягнення поставлених цілей [69].

Методика планування оперативної діяльності як складова частина методичних принципів та методичного забезпечення планового процесу сукупності прийомів і методів, якими вона забезпечує підготовка планових документів та обґрунтування планових показників. А в процесі планувальних робіт рекомендується поєднувати між різними методами планування взаємопов'язаності і взаємодоповнюваності. Встановлення раціональних відносин при використанні різних методів залежить від тривалості періодів планування, цілей і завдань компанії, досвіду і кваліфікації співробітників (ДОДАТОК А). Крім того, вибір методів планування є рішенням певного типу практичних завдань, та багато в чому залежить від того, яке з них використовується компанією, методи організації виробництва, форми спеціалізації виробництва поділ окремої операції або виду роботи; предмет - випуск окремого типу виробу або його складових; змішані - за матеріально-технологічним принципом.

Окрім того, планування операційної діяльності передбачає розробку планів на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди.

На короткостроковий період планування операційної діяльності орієнтоване на планування виробничих завдань, планування матеріально-технічного забезпечення, планування ресурсів (праці, матеріалів, фінансів тощо) та контроль за їх реалізацією.

На середньостроковий період планування операційної діяльності орієнтоване на планування стратегії розвитку підприємства, визначення напрямків розвитку продукції та ринків збуту, планування інвестиційних проектів та контроль за їх реалізацією.

На довгостроковий період планування операційної діяльності орієнтоване на планування стратегічних змін в організації та виробництві, визначення напрямків довгострокового розвитку, планування інвестицій у відкриття нових напрямків бізнесу тощо.

У процесі планування операційної діяльності підприємство враховує конкурентний середовище, потреби та попит на ринку, нові технології та наукові розробки, ресурси та персонал. В результаті виробляється план дій, який дозволяє забезпечити розвиток підприємства та досягти поставлених цілей. Процес планування операційної діяльності є невід'ємною частиною стратегічного менеджменту підприємства та забезпечує його ефективності.

Види планування операційної діяльності можуть бути різними залежно від специфіки підприємства і його потреб. Основними видами планування операційної діяльності є:

- основне виробництво: це планування на основі основної діяльності підприємства, яка становить його головний продукт або послугу. Наприклад, у випадку виробничої компанії це буде планування виробництва товарів або послуг, що є головним джерелом прибутку;
- основне та допоміжне виробництво: цей вид планування передбачає координацію головної діяльності підприємства з допоміжними процесами, такими як технічне обслуговування, ремонт і т.д;
- роботи з обслуговування виробництва: це планування, яке стосується процесів, пов'язаних з підтримкою виробництва, наприклад, технічне обслуговування обладнання, управління запасами тощо;
- допоміжне виробництво: цей вид планування стосується не виробничих процесів, таких як взаємодія з постачальниками, вирішення проблем зі збутом, кадрова політика тощо.

При цьому, планування може бути реактивним, преактивним або інтерактивним в залежності від філософської бази та способу реалізації.

Для ефективного функціонування системи планування на підприємстві необхідно мати не тільки знання теорії планування, але й володіти необхідним



інструментарієм для його реалізації в практичних умовах. Це включає в себе необхідні програмні засоби, методи і технології планування, а також обладнання та матеріали, які використовуються під час реалізації планових завдань.

Окрім інструментального забезпечення, важливою складовою успішного планування є здатність персоналу до ефективного використання цих інструментів. Це включає в себе знання теорії планування, навички роботи з програмним забезпеченням, аналітичні та логічні навички, а також здатність до комунікації та співпраці з іншими співробітниками підприємства.

Таким чином, успіх системи планування на підприємстві залежить від наявності необхідного інструментарію та високої кваліфікації персоналу, який володіє знаннями та навичками, необхідними для ефективного планування та контролю за виконанням планів.

## **Висновки до першого розділу**

Досліджуючи теоретико-методологічні основи визначення ефективності операційної діяльності можемо підсумувати:

- операційна діяльність - це процес виробництва та постачання товарів або послуг, що передбачає виконання різноманітних операцій, що поєднуються в систему з метою досягнення певних цілей. Операційна діяльність включає у себе всі етапи виробництва, від закупівлі сировини до постачання готової продукції або послуги. Основна сутність операційної діяльності полягає в тому, що вона є основою для виробництва та постачання продукції або послуги, що задовольняють потреби споживачів та приносять прибуток.

- забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства - це складний процес, який передбачає виконання низки умов, щоб досягти успіху.

- планування та оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства - це важливі етапи в управлінні підприємством. Планування передбачає визначення мети та завдань, які підприємство прагне досягти, а також

розробку стратегії та планування заходів, необхідних для її досягнення. Оцінювання ефективності підприємства, в свою чергу, дозволяє перевірити, наскільки успішно виконувались плани та стратегії.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

Дистрибуція пива, зокрема всіх брендів ТМ «Carlsberg», є важливим напрямком діяльності, оскільки пиво є популярним напоєм серед споживачів у всьому світі, а особливо в Україні. Лікєро-горілчані вироби також є дуже популярними у багатьох країнах світу, і ТзОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» поставляє такі вироби відомих торгових марок, таких як «Nemiroff», «Oreanda», «Shabo» та інші.

Дистрибуція бакалійної продукції також є важливим напрямком діяльності, оскільки бакалійні товари є необхідними продуктами для споживачів. Продукція ТМ «Олейна», «Rollton», «Руна» та інші також є дуже популярною серед споживачів.

ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" має свій логотип, який зображений на рис. 2.1



Рис. 2.1. Логотип ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК"

До основних видів компанії згідно із офіційною інформацією відносяться 18 видів господарської діяльності [12а], серед яких такі:

46.34 Оптова торгівля напоями.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.

78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами.

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

73.11 Рекламні агентства.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

52.10 Складське господарство.

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами.

47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, запису, відтворення звуку й зображення.

47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом.

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин [12а].

Розглянемо загальний підхід до дослідження структури реалізації основних видів продукції підприємства.

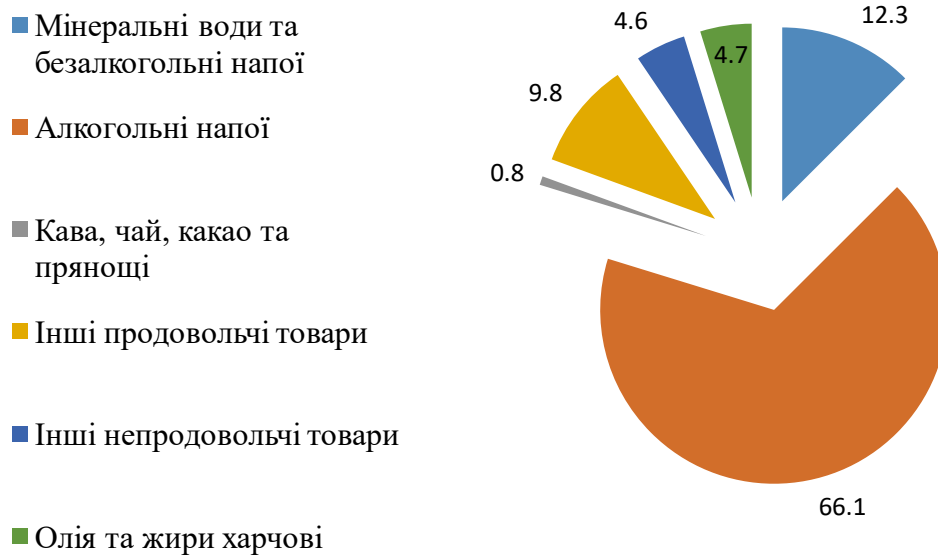


Рис. 2.2. Графічна структура реалізації продукції на ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

Підсумуємо рисунок: мінеральних вод та безалкогольних напоїв реалізовано на 70797 тис. грн., що становить 12,3% від загального обсягу реалізації; алкогольних напоїв реалізовано на 379,548 тис. грн., що становить 66,1% від загального обсягу реалізації; кави, чаю, какао та спецій реалізовано на 4888 тис. грн., що становить 0,8% від загального обсягу реалізації; інших продовольчих товарів реалізовано на 55908 тис. грн., що становить 9,8% від загального обсягу реалізації; інших непродовольчих товарів реалізовано на 26455 тис.грн., що становить 4,6% від загального обсягу реалізації; харчових олій та жирів реалізовано на 26597 тис. грн., що становить 4,7% від загального обсягу реалізації.

Почнемо з того, що дослідження структури реалізації продукції має на меті визначення того, які продукти компанія продає, як вони класифікуються, які канали реалізації використовуються та як вони допомагають досягнути мети компанії.

ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» є успішною компанією з багаторічним досвідом у галузі оптової торгівлі харчовими продуктами та тарним бізнесом. За цей час компанія зуміла зайняти лідерські позиції на ринку західного регіону України та створити розгалужену мережу філій у різних областях країни.

Основна місія компанії полягає в постійному вдосконаленні послуг для своїх партнерів та внесенні позитивного внеску у суспільство. Завдяки використанню програмного забезпечення провідних компаній, компанія може швидко та ефективно обмінюватися даними зі своїми партнерами.

Зараз компанія має значний потенціал для подальшого розвитку, зокрема, шляхом розширення асортименту товарів, запровадження нових технологій та підвищення якості послуг. Загальна площа складських та виробничих приміщень компанії, а також її штат співробітників свідчать про те, що вона має потужність для подальшого зростання та розвитку.

Узагалі, дистриб'ютори FMCG мають важливе значення у ланцюгу постачання товарів від виробника до споживача, і ТзОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» займає важливе місце в цьому ланцюгу в Західній Україні.

Це свідчить про високий рівень зацікавленості та ефективності співпраці між ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» та підприємством «Сумітек Україна». Взаємодія з надійними та професійними партнерами є важливим фактором успішної діяльності будь-якої компанії. Крім того, швидке тестування навантажувачів свідчить про високий рівень внутрішньої організації та відповідальності операторів ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК».

Органи управління товариством складаються зі Загальних зборів учасників, Ради директорів та керівника товариства.

Загальні збори учасників - це найвищий орган управління товариством. Вони скликаються не рідше одного разу на рік і мають право здійснювати ряд повноважень, таких як прийняття рішень про затвердження звітів про фінансові результати діяльності товариства, призначення та звільнення керівника товариства та інших членів органів управління, внесення змін до установчих документів та ін.

Рада директорів - це колегіальний орган управління товариством, який обирається загальними зборами учасників та складається з визначеної кількості директорів. Рада директорів здійснює загальне керівництво діяльністю товариства, затверджує стратегію розвитку, приймає важливі управлінські рішення, контролює фінансову діяльність та здійснює інші повноваження, передбачені законодавством та установчими документами товариства.

Керівник товариства - це особа, яка керує діяльністю товариства на підставі доручення Ради директорів та має високу ступінь самостійності в управлінні. Він здійснює оперативне керівництво діяльністю товариства та відповідає перед Радою директорів за результати діяльності.

Управління ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» забезпечується дієвою взаємодією між органами управління та підрозділами товариства. Рада директорів та керівник товариства взаємодіють між собою та з керівництвом.

Вищим органом асоціації є збори учасників. Керівництво компанії очолює генеральний директор і виконує виконавчі функції в управлінні ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК».

Загальні збори засновників обирають генерального директора товариства, який вирішує всі питання господарської діяльності товариства, крім тих, що вирішуються виключно зборами засновників, оскільки вони належать до їх компетенції. Генеральний директор відповідає за проведення зборів засновників та опікується організацією та виконанням їх рішень. Керівник може діяти від імені товариства навіть без повноважень у межах, визначених законом і статутом.

Генеральний директор ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» приймає працівників на роботу на умовах трудових договорів, угод, контрактів, що визначають їх права та обов'язки.

Організаційна структура управління ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» є лінійною структурою управління, яка складається з взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної шкали. Кожен співробітник відповідальний перед одним керівником і через нього відбувається вся комунікація з вищими рівнями.

Ця організаційна структура є прикладом функціональної структури. Генеральний директор є керівником підприємства і має загальне керівництво всіма відділами. Директор у своїй підпорядкованості має відповідальність за конкретний аспект діяльності підприємства, а також може видавати накази та розпорядження відділам.

Начальники відділів знаходяться в підпорядкуванні директора і мають відповідальність за діяльність свого відділу. Кожен відділ займається своєю функцією: фінансовий відділ - фінансовим управлінням, маркетинговий відділ - маркетинговою діяльністю, відділ логістики - логістикою, відділ кадрів - управлінням персоналом, відділ збуту - збутом продукції.

Така структура дозволяє підприємству ефективно управляти різними аспектами діяльності та забезпечувати співпрацю між відділами. Крім того, ця структура дозволяє кожному відділу спеціалізуватись на своїй області діяльності та розвиватись в цьому напрямку.

## **2.2. Оцінка господарської діяльності підприємства в сучасних умовах**

Оцінка господарської діяльності підприємства в сучасних умовах є важливим елементом управління підприємством і дозволяє оцінити його ефективність та конкурентоздатність. Основними показниками, за якими проводиться оцінка господарської діяльності підприємства є:

Фінансові показники - до них відносяться доходи, витрати, прибуток, рентабельність, фінансові ризики та інші показники, які дозволяють оцінити фінансове становище підприємства.

Виробничі показники - до них відносяться обсяг виробництва, якість продукції, технічне оновлення обладнання та інші показники, які дозволяють оцінити ефективність виробництва.



Маркетингові показники - до них відносяться ринкові дослідження, динаміка продажів, розвиток збутової мережі та інші показники, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Людські ресурси - до них відносяться кадрові показники, які дозволяють оцінити рівень кваліфікації працівників, їх задоволеність роботою та інші показники, які впливають на ефективність діяльності підприємства.

Соціальні показники - до них відносяться соціально-економічні показники, які дозволяють оцінити соціальну відповідальність підприємства, його взаємодію з громадськістю, ставлення до екології та інші показники.

Для більш точної оцінки господарської діяльності проведемо динаміку основних показників діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

Таблиця 2.1

Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» за 2020-2022 рр.

№ п/п	Показники	Рік			Відносне відхилення, %		
		2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
1	2	3	4	5	6	7	8
	Чистий дохід від надання послуг, тис.грн.	2302883	2038890,5	1910843,5	-91,1	-6,3	-1,7
2	Собівартість послуг, тис.грн.	1671523,5	1702861,5	1998984	18,7	17,4	19,6
3	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	10821	10821	10821	0	0	0
4	Середньорічна вартість активів, тис.грн.	12223784	999562,5	1528220	-9,18	52,9	-874,9
5	Чистий прибуток, тис.грн.	9078	9747	18255	7,4	87,3	101,1

Сформовано на основі документів ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

За результатами поданої таблиці можна зробити наступні висновки:

Чистий дохід від надання послуг зменшився на 6,3% в 2021 році порівняно з 2020 роком і на 1,7% в 2022 році порівняно з 2021 роком (рис.2.3).

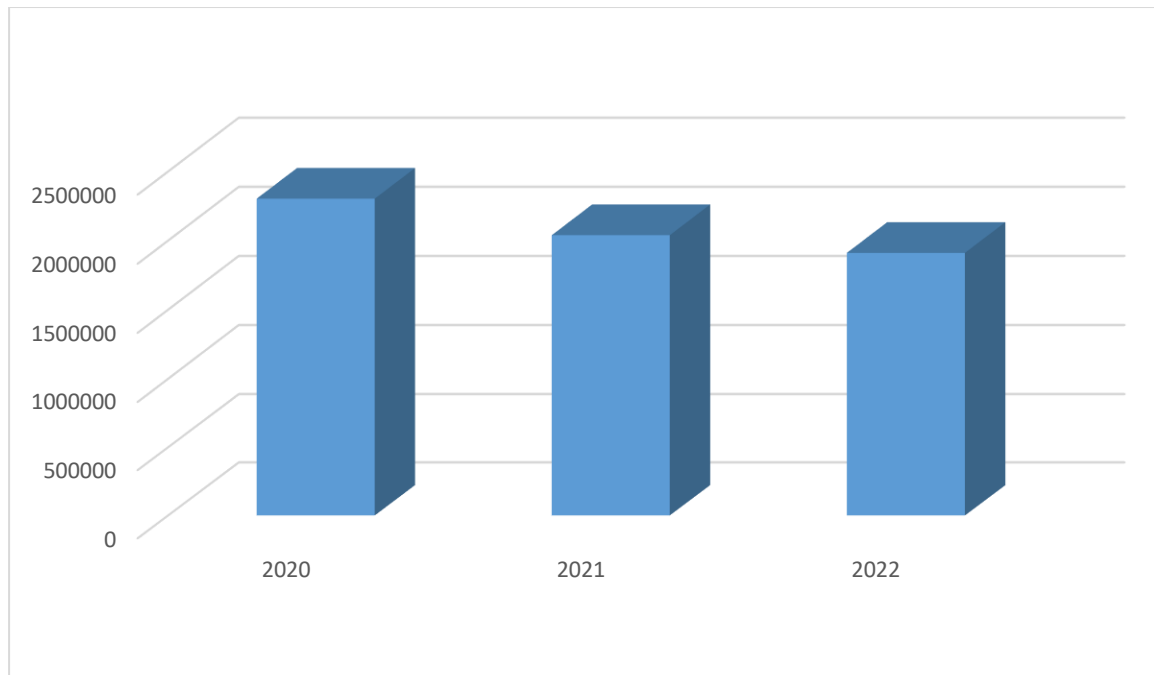


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку за 2020-2022 рр. ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

Собівартість послуг збільшилася на 17,4% в 2021 році порівняно з 2020 роком і на 19,6% в 2022 році порівняно з 2021 роком (рис.2.2).

Середньорічна вартість власного капіталу залишилася незмінною протягом трьох років.

Середньорічна вартість активів зменшилася на 9,18% в 2021 році порівняно з 2020 роком, але значно збільшилася на 52,9% в 2022 році порівняно з 2021 роком. Загалом, з 2020 року до 2022 року середньорічна вартість активів зменшилася на 874,9%.

Чистий прибуток збільшився на 7,4% в 2021 році порівняно з 2020 роком і значно збільшився на 87,3% в 2022 році порівняно з 2021 роком.

Отже, можна зробити висновок, що підприємство зазнало впливу економічної кризи, яка призвела до зменшення чистого доходу від надання послуг і збільшення собівартості послуг. Проте, підприємство зуміло збільшити свій чистий прибуток завдяки оптимізації витрат і покращенню ефективності

діяльності. Також в 2022 році спостерігається значний ріст середньорічної вартості активів, що може свідчити про стратегічні зміни в діяльності підприємства.

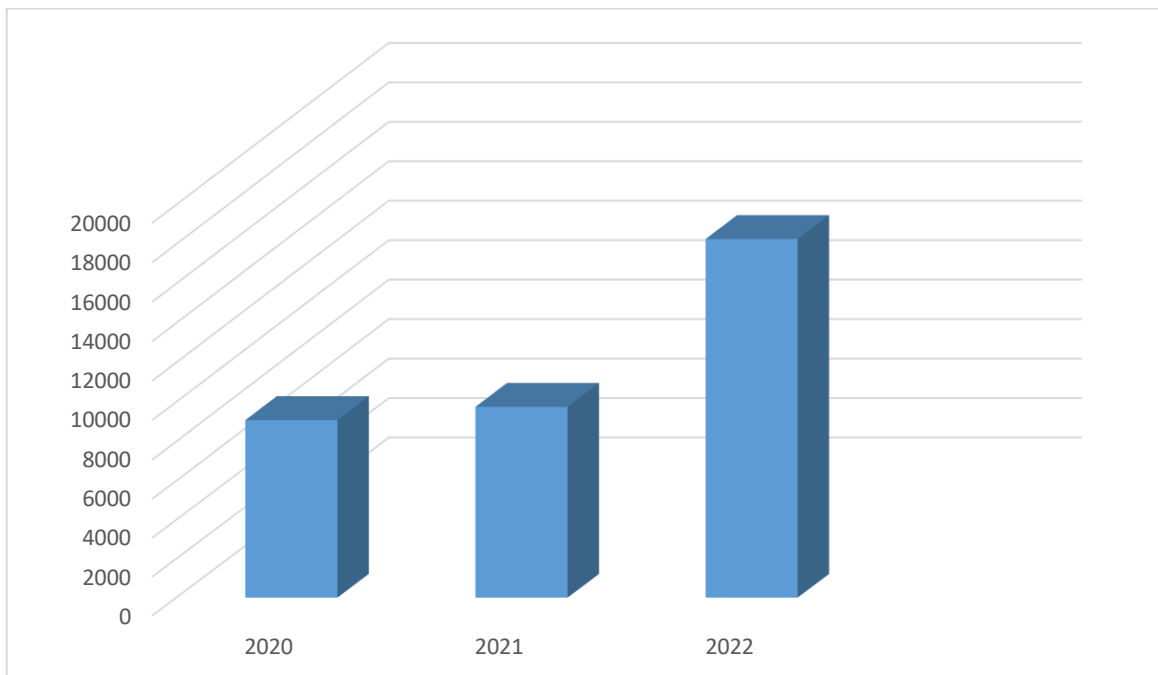


Рис. 2.4. Динаміка чистого доходу на ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» за 2020-2022 рр.

Активи та пасиви є ключовими показниками фінансового стану будь-якого підприємства. Аналіз структури та покриття активів пасивами допомагає оцінити фінансову стійкість підприємства та виявити можливі ризики для його діяльності.

Таблиця 2.2

Динаміка майна підприємства та джерел його фінансування за 2020-2022 р.

№ п/п	Показники	Рік			Відносне відхилення, %		
		2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
1	2	3	4	5	6	7	8
	Необоротні активи, тис.грн.	1039	1649	1426	58,71	-131,9	37,25
2	Основні засоби, тис.грн.	15384,5	11113	5385	-27,77	-51,54	-64,99

Продовження таблиці 2.1							
1	2	3	4	5	6	7	8
3	Гроші та їх еквіваленти, тис.грн	42780,5	27138	27732,5	-36,63	2,19	-35,17
4	Додатковий капітал, тис.грн	967,5	192	191	-80,15	-0,52	-80,26
5	Резервний капітал, тис.грн.	2188	2188	2188	0	0	0
6	Дебіторська заборгованість, тис.грн.	1577035	102813,5	139823,5	-93,5	125,99	-91,13
7	Баланс, тис.грн.	1994899	927299	1662989	-53,52	-28,50	-16,64

З таблиці видно, що у порівнянні з 2020 роком, необоротні активи зросли на 58,71%, але зменшилися на 131,9% відносно 2021 року. У порівнянні з 2020 роком, основні засоби зменшилися на 27,77%, а в порівнянні з 2021 роком - на 51,54%. Гроші та їх еквіваленти зменшилися на 36,63% в порівнянні з 2020 роком, але зросли на 2,19% в порівнянні з 2021 роком. Додатковий капітал зменшився на 80,15% в порівнянні з 2020 роком, але майже не змінився в порівнянні з 2021 роком. Резервний капітал не змінився протягом усього періоду. Дебіторська заборгованість зменшилася на 93,5% в порівнянні з 2020 роком, але зросла на 125,99% в порівнянні з 2021 роком. Загальний баланс зменшився на 53,52% в порівнянні з 2020 роком, але зрос на 28,50% в порівнянні з 2021 роком. У порівнянні з 2020 роком, загальний баланс зрос на 16,64% в 2022 році.

Оцінка ліквідності підприємства є важливою складовою фінансового аналізу і дозволяє визначити його фінансову стійкість та здатність виконувати зобов'язання перед кредиторами та постачальниками.

Один з ключових показників ліквідності - це коефіцієнт поточної ліквідності, який визначається як співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань. Рекомендоване значення для цього показника зазвичай становить не менше 1,5, що свідчить про те, що підприємство має достатньо активів, щоб виконати свої поточні зобов'язання.

Ще один показник ліквідності - це коефіцієнт швидкої ліквідності, який враховує тільки найбільш ліквідні активи (тобто активи, які можна швидко та без втрати перетворити на гроші), такі як гроші, банківські вклади та ринкові цінні папери. Рекомендоване значення для цього показника зазвичай становить не менше 1, що свідчить про те, що підприємство може швидко реалізувати свої найбільш ліквідні активи для виконання своїх зобов'язань.

Крім того, підприємство також може оцінювати свою ліквідність за допомогою інших показників, таких як коефіцієнт абсолютної ліквідності (співвідношення найбільш ліквідних активів до поточних зобов'язань) або коефіцієнт обертання запасів (співвідношення вартості продукції до середньорічної вартості запасів).

Динаміку результатів продемонструємо таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

№ п/п	Показники	Рік			Відносне відхилення, %		
		2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021	2022-2020
1	2	3	4	5	6	7	8
	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,44	1,79	1,42	24,3	-20,7	-1,4
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,54	0,92	0,88	70,4	-4,35	62,9
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0001	0,0001	0,0001	0	0	0

З таблиці 2.3 видно, що компанія здатна сплатити свої зобов'язання після продажу своїх короткострокових активів., оскільки показник поточної ліквідності більше 1,0. Компанія не здатна виконувати свої фінансові зобов'язання, про що свідчать показники абсолютної ліквідності.

### 2.3. Оцінка операційної діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

Операційна діяльність є основною діяльністю компанії, яка у зв'язку з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом створення вартості компаній. І тому, управління операційною ефективністю, пріоритетний напрямок роботи керівництва компанії.

Аналіз ефективності діяльності підприємства має на меті оцінити результати його роботи, виявити проблемні моменти та резерви для подальшого розвитку. Основними завданнями такого аналізу є:

- визначення впливу як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів на ефективність діяльності підприємства. Це можуть бути такі фактори, як економічна кон'юнктура, стан ринку, конкуренти, якість управління тощо;
- дослідження складу і структури прибутку в динаміці. Аналізуються складові прибутку та їх взаємозв'язок, а також зміни у часі;
- оцінка абсолютних і відносних показників формування прибутку від різних видів діяльності. Для цього порівнюються доходи та витрати на різних напрямках діяльності підприємства.
- виявлення факторів, що впливають на суму прибутку і кількісний вимір їх впливу на результативний показник. Визначаються причини, які спричиняють зміни прибутку, та їх вагомість у загальному обсязі діяльності;
- оцінка ефективності розподілу чистого прибутку підприємства. Аналізуються рівень оплати праці, інвестиційні можливості, дотримання правил бухгалтерського обліку та податкового законодавства;
- виявлення резервів збільшення суми прибутку і рентабельності. Аналізуються можливості зниження витрат, збільшення обсягів продажу та ринкової вартості продукції.

Одним із методів оцінювання операційної діяльності є SWOT – аналіз. Даний аналіз проведений та представлений у таблиці 2.4.

## SWOT – аналіз ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

<p><b>Сильні сторони (S):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• достатньо висока якість послуг;</li> <li>• високі можливості щодо розширення ринку збуту;</li> <li>• наявність своєї мережі зі збуту продукції.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони (W):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• недостатній рівень технологій;</li> <li>• позначаються негативно на фінансовому становищі контракти на довгий строк із відстрочкою платежу до одного місяця, або більше.</li> </ul>
<p><b>Можливості (O):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• висока якість послуг, якщо порівнювати з іншими компаніями;</li> <li>• якість послуг дає змогу мати перевагу у покупців, надає змогу укладати договори на довгий строк;</li> <li>• притаманні стійкі зв'язки з іншими організаціями.</li> </ul>	<p><b>Загрози (T):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• собівартість та середня ціна і їх співвідношення;</li> <li>• немає інвестицій із зовнішніх джерел;</li> <li>• наявність на ринку послугів даного типу;</li> <li>• легкий доступ на ринку для конкурування.</li> </ul>

Аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища і сильних і слабких сторін внутрішнього середовища організації може бути проведений за допомогою матриці SWOT (SWOT аналіз). Вона дозволяє визначити потенційні можливості і загрози зовнішнього середовища, а також визначити сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації.

Матриця SWOT може бути використана для розробки стратегії підприємства, що ґрунтується на зовнішніх можливостях, використанні сильних сторін організації, усуненні слабких сторін і зменшенні впливу загроз.

Отже, проведення SWOT аналізу може допомогти підприємству визначити оптимальний варіант розвитку, а також виявити резерви для покращення ефективності діяльності.

*Сильні сторони* підприємства можуть бути важливими факторами успіху на ринку.

1. Висока якість послуг може привертати більше клієнтів і допомагати зберігати існуючих.

2. Розширення ринків збуту може дати підприємству можливість збільшити обсяги продажів і доходів.

3. Наявність своєї мережі ринку збуту може дозволити підприємству збільшити свою присутність на ринку і зменшити залежність від інших постачальників.

*Можливості* можуть допомогти компанії зберегти та збільшити свої позиції на ринку та привернути нових клієнтів.

1. Висока якість послуг дозволяє залучати нових клієнтів та зберігати існуючих, а довгострокові договори забезпечують стабільність доходів.

2. Стійкі зв'язки з іншими організаціями дистриб'юторського підприємства можуть допомогти забезпечити постачання товарів та послуг вчасно та з найбільш вигідних умов.

3. Крім того, це може забезпечити підтримку при впровадженні нових продуктів на ринку або розширенні діяльності компанії.

*Слабкі сторони:*

1. недостатній рівень технологій, що може обмежувати можливості підприємства в розширенні асортименту товарів та покращенні якості послуг;

2. фінансовий стан, який може бути погіршеним через платежні заборгованості та низьку ліквідність; договори на довгий строк з відстрочкою платежу на 1 місяць або більше, які можуть створювати проблеми з поточними витратами і заборгованостями перед постачальниками.

Основні *загрози* дистриб'юторського підприємства можна описати наступним чином:

1. Собівартість та середня ціна та їх співвідношення: Одна з головних загроз для дистриб'юторського підприємства - це збільшення собівартості та зменшення середньої ціни продукту. Це може статися через підвищення вартості матеріалів, праці, транспортування та інших факторів, які впливають на собівартість продукту. Якщо собівартість зростатиме, а середня ціна продукту



залишатиметься на попередньому рівні, то це може спричинити зменшення прибутку дистриб'юторського підприємства.

2. Немає інвестицій із зовнішніх джерел: Ще одна загроза - це недостатнє фінансування дистриб'юторського підприємства. Якщо компанія не зможе залучити зовнішні інвестиції для збільшення капіталу, то це може призвести до обмежень у розширенні бізнесу та розвитку нових напрямків діяльності.

3. Наявність на ринку послуг цього типу: Інша загроза - це наявність конкурентів на ринку. Якщо на ринку присутні інші дистриб'юторські підприємства, які пропонують схожі послуги, то це може призвести до зменшення кількості клієнтів та прибутку дистриб'юторського підприємства.

4. Доступність на ринку конкурування: І, нарешті, третя загроза - це можливість конкурентів зайти на ринок та конкурувати з дистриб'юторським підприємством. Якщо дистриб'юторське підприємство не зможе вчасно адаптуватися до змін на ринку та вимог клієнтів, то це може призвести до втрати ринкової позиції та загрози діяльності.

SWOT-аналіз є потужним інструментом для вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

На основі SWOT-аналізу ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» може розробити стратегію розвитку та диверсифікації, щоб використовувати свої сильні сторони для використання можливостей зовнішнього середовища та зменшення впливу загроз. Наприклад, підприємство може зосередитися на розвитку своєї присутності в Інтернеті, або на розширенні послуг, які вони пропонують, щоб підвищити свою конкурентну позицію.

Виділимо основні напрямки підвищення конкурентоспроможності:

- розширення спектру послуг, завдяки інтернет-рекламі та медіапланування;
- розробка системи знижок на нові послуги;
- проведення рекламної кампанії для підвищення впізнаваності підприємства серед конкурентів;

- розширення клієнтської бази.

Це стало можливим завдяки сучасним комп'ютерним технологіям та можливостям Інтернету підприємства створюють свої компетентні та максимально відкриті відносини з клієнтами. За останні роки ІТ-індустрія зробила великий стрибок, у великих містах Інтернет є невід'ємною частиною життя, діяльності та культури сучасного молодого покоління. У зв'язку з цим багато компаній переносять свої комунікації на Інтернет-середовище, засноване на мобільності, легкому доступі, «дешевий» контакт та інших показників.

У Таблиці 2.5 проведемо загальний PEST-аналіз ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК».

Таблиця 2.5

## PEST-аналіз ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

<i>Політичні</i>	<i>Економічні</i>
1	2
<p>а. Законодавча база, що регулює діяльність дистрибуторського підприємства, включаючи здійснення імпорту та експорту товарів, оподаткування та регулювання цін.</p> <p>б. Підтримка державою розвитку дистрибуційної мережі, включаючи фінансову допомогу та забезпечення інфраструктури</p>	<p>а. Рівень інфляції та зміни валютного курсу, що може вплинути на вартість закупівлі товарів та ціну на продукцію.</p> <p>б. Кон'юнктура ринку та економічні показники, такі як ВВП, рівень безробіття, доходи населення, які впливають на попит та споживання товарів.</p>
<i>Соціальні</i>	<i>Технічні</i>
<p>а. Зміни в демографічному складі населення та зміни вікової структури споживачів, що може вплинути на попит та продажі.</p>	<p>а. Розвиток технологій виробництва та доставки товарів, що може покращити ефективність процесів та знизити витрати.</p>

Продовження таблиці 2.5	
1	2
б. Зміна смаків та побажань споживачів, що може призвести до необхідності зміни асортименту товарів.	б. Розвиток інформаційних технологій, таких як системи управління складами, що дозволяють підвищити ефективність операцій та контролювати запаси.

Давайте розглянемо PEST-аналіз на основі факторів рекламної діяльності.

*Політичні:*

а. Законодавча база - законодавча база може впливати на галузь реклами через обмеження використання певних видів реклами або вимог до їх відповідності законам та правилам. Наприклад, обмеження реклами на певних майданчиках або заборона певних видів реклами для деяких продуктів. Це може мати вплив на те, як компанії використовують рекламу для просування своїх товарів і послуг.

б. Державна підтримка малого і середнього бізнесу - державна підтримка може сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, включаючи підприємства з реклами. Це може сприяти збільшенню конкуренції та зниженню цін на послуги з реклами.

с. Державні програми - державні програми можуть сприяти розвитку галузі реклами шляхом надання фінансової підтримки для досліджень та розвитку нових технологій, що в свою чергу може сприяти зростанню кількості інновацій та покращенню якості послуг.

*Економічні:*

а. Зростання рівня доходів рекламодавців - зростання доходів рекламодавців може сприяти збільшенню бюджетів на рекламні кампанії, що з свого боку може позитивно вплинути на галузь реклами.

в. Економічна криза і його наслідки - економічна криза може призвести до скорочення бюджетів на рекламні кампанії та загального зниження попиту на рекламні послуги. Це може негативно вплинути на галузь реклами.

*Соціальні:*

а. Зростання чисельності міського населення може сприяти збільшенню попиту на рекламу, оскільки міста є осередком бізнесу та споживчої активності. З іншого боку, збільшення міського населення може призвести до збільшення конкуренції серед рекламних агентств та зниження цін на рекламні послуги.

б. Непередбачувана зміна смаків споживача може впливати на ефективність рекламних кампаній. Якщо смаки споживачів змінюються, то можуть змінитись і їх вимоги до рекламних продуктів. Рекламні агентства повинні слідкувати за змінами у смаках споживачів та вчасно адаптуватись до них.

*Науково-технічні:*

а. Розвиток технологій виробництва може сприяти зниженню витрат на виробництво рекламних матеріалів та послуг, а також дозволить створювати більш якісні та ефективні рекламні продукти.

б. Поява нових носіїв, способів і методів поширення реклами може дозволити рекламним агентствам досягати нових аудиторій та підвищувати ефективність рекламних кампаній.

с. Розвиток інтернет-середовища та зміщення комунікацій можуть дозволити рекламним агентствам створювати більш персоналізовані та спрямовані рекламні кампанії, що підвищить їх ефективність. Однак, з іншого боку, це може призвести до збільшення конкуренції серед рекламних агентств та зниження цін на рекламні послуги.

Цей PEST-аналіз допоможе дистриб'юторському підприємству оцінити вплив різних факторів на його діяльність та розробити стратегію розвитку, враховуючи зовнішнє середовище.

## **2.4. Рекомендації щодо покращення ефективності операційної діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»**

Існує декілька шляхів удосконалення операційної діяльності дистриб'юторського підприємства по продажу продовольчих товарів. Ось декілька можливих шляхів:

1. Впровадження автоматизованих систем управління складами та логістики для зменшення часу на обробку замовлень і збільшення швидкості доставки товару клієнтам.

2. Розробка та впровадження програмного забезпечення для ефективного управління продажами і моніторингу за запасами товарів на складі.

3. Створення власної мережі магазинів, що дозволить забезпечити стабільний попит на продукцію, збільшити свої прибутки та забезпечити більший контроль над процесом продажу.

4. Розширення асортименту товарів за рахунок включення в асортимент товарів з популярних категорій, що відповідають сучасним смакам споживачів.

5. Здійснення активних маркетингових заходів, таких як рекламні кампанії, спонсорські заходи та участь у виставках і ярмарках.

6. Встановлення партнерських відносин з виробниками та іншими дистриб'юторськими підприємствами, що дозволить забезпечити поставки якісної продукції за доступними цінами.

За результатами SWOT-аналізу компанія має певні переваги і ринкові можливості, ми можемо рекомендувати певні стратегії розташування сильних сторін і можливостей компанії. Можемо пропонувати певні конкуретні переваги, при цьому врахувавши слабкі сторони та обмеживши загрози. Наприклад, за допомогою більш вигідної ціни на послуги, а також гарантія кращої якості та надійність дозволить закріпити власні позиції на ринку або навіть покращити їх. Розширення переліку послуг, на які орієнтується компанія споживчі потреби – ці пропозиції, безумовно, розширять можливості ефективної багаторічної діяльності ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК".

Додавання послуг може допомогти дистриб'юторському підприємству привернути нових клієнтів та збільшити лояльність поточних. Дослідження кон'юнктури ринку можуть допомогти підприємству бути в курсі останніх трендів та потреб споживачів. Аналіз та оптимізація сайту можуть збільшити його ефективність та зробити процес замовлення більш зручним для клієнтів.

Знижки та промокоди можуть стати додатковою мотивацією для клієнтів здійснювати замовлення в даному підприємстві. Пакетні послуги також можуть збільшити середній чек клієнта та забезпечити більшу стабільність витрат на стороні підприємства.

Для реалізації таких планів необхідно провести аналіз витрат та доходів, розробити стратегію маркетингу та продажу, а також залучити додаткові ресурси для розробки та впровадження нових послуг. Крім того, підприємство повинно постійно відстежувати ринок та змінювати свої стратегії відповідно до нових трендів та потреб споживачів.

Щоб усі запропоновані вище заходи були ще ефективнішими, підприємству необхідно вдосконалити свою маркетингову діяльність у формі реклами, що нагадує потенційним покупцям про майбутнє корпоративи та знижки. Потрібно зосередитися на комерційному, оскільки конкуренти компанії активно транслюють свої послуги, при цьому ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» вже деякий час не виходить на екрани.

Щоб покращити маркетингову діяльність дистриб'юторського підприємства, можна розглянути такі можливості:

- створення рекламного ролика та показ його на телебаченні та інтернеті. Реклама має бути цілеспрямованою на мету та включати в себе важливі ключові елементи, що привертають увагу споживачів.

- використання соціальних мереж для просування бренду та реклами. Наприклад, рекламні пости у Facebook та Instagram, а також платна реклама у соціальних мережах.

- використання електронної пошти для розсилки рекламних листівок та інформаційних бюлетенів потенційним та постійним клієнтам.

- підтримка відносин з постійними клієнтами, наприклад, відправляючи спеціальні знижкові пропозиції та організовуючи розіграші серед клієнтів.

- використання маркетингових інструментів, таких як SEO-оптимізація, контент-маркетинг та ретаргетинг, для залучення нових клієнтів та підтримки інтересу постійних клієнтів.

- участь у виставках та конференціях з питань логістики та дистрибуції, щоб привернути увагу потенційних клієнтів та встановити нові контакти.

Нарешті, необхідно нагадати, що усі маркетингові дії повинні бути добре сплановані та спрямовані на досягнення конкретних цілей. Тільки тоді вони будуть ефективними та приносять прибуток компанії.

Операційна діяльність підприємства може бути покращена шляхом вдосконалення соціально-психологічних методів, що включає такі аспекти, як підвищення мотивації працівників, поліпшення комунікації та створення сприятливої робочої атмосфери.

Ось деякі шляхи вдосконалення соціально-психологічних методів:

1. Підвищення мотивації працівників.
2. Поліпшення комунікації.
3. Створення сприятливої робочої атмосфери.

Вдосконалення соціально-психологічних методів може включати навчання керівників з психології управління, що допоможе покращити комунікацію внутрішньої команди та відносини з клієнтами. Керівники, які знають основи психології управління, можуть бути більш чутливими до потреб своїх співробітників та клієнтів, краще розуміти, як мотивувати та спонукати до дії, а також як ефективно розв'язувати конфлікти. Навчання психології управління може також допомогти керівникам стати більш ефективними у своїй ролі, сприяти підвищенню мотивації та задоволеності працівників, а також зменшити втрати у зв'язку зі звільненням працівників із-за низького рівня задоволеності роботою. Додатково, компанія може використовувати соціально-психологічні

методи для розвитку ефективної комунікації зі своїми клієнтами, зокрема, навчити своїх працівників ефективно слухати та розуміти потреби клієнтів, а також знаходити шляхи вирішення їх проблем.

ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" має встановити процедуру проходження психологічних курсів для керівників і підлеглих. Це допоможе керівництву створити рівні можливості та позитивне ставлення в колективі при прийнятті матеріального заохочення тощо. Всі ці заходи допоможуть підвищити якість роботи в команді і при цьому збільшити фінансовий результат діяльності компанії.

Тобто після впровадження соціально-психологічних методів в процесі операційної діяльності в колективі покращиться психологічний клімат та загальний емоційний стан працівників. Для того, щоб показати доцільність покращення соціально-психологічних аспекти підприємства, розрахуємо суму витрат підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

## Витрати на впровадження соціально-психологічних методів

Витрати	Сума, грн.
Навчання персоналу на курсах з психології	6000 грн за трьохмісячний курс на одну особу На курси йдуть $6 * 6000$ грн.= 36000 грн.
Надбавка до заробітної плати після проходження курсів	2000 грн. / місяць $6 * 2000=12000$
Всього	48000 грн.

Співробітники компанії пройдуть навчання на психологічних курсах у вихідні дні на території підприємства, тобто на території ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» для забезпечення контролю за їх переходом, а також за комфорт співробітників компанії.

Психологічні курси повинен закінчити генеральний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер, директор з логістики, директор з продажу, а також директор з розвитку для покращення психологічного настрою у



виробничих цехах на підвищення обсягів продажу. Навіть після успішного закінчення курсів психології менеджери отримують внесок у використанні методів та прийомів підвищення основної заробітної плати.

Для розрахунку прибутку від впровадження соціально-психологічних методів спочатку необхідно показати дохід від підвищення обсяг реалізації продукції підприємства за день, місяць і рік (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7

## Доходи від впровадження соціально-психологічних методів

Показник	Фактичний (2022)	Прогнозний період	Абсолютне відхилення, грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг:				
- день	5235,2	6282,24	1074,04	20
- місяць	159236,9	191084,28	31847,38	20
- рік	1910843,5	2293012,2	382168,7	20

Передбачається, що після навчання керівників на курсах психології чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 382168,7грн. щорічно або на 20% за рахунок збільшення асортименту послуг.

Враховуючи одноразові витрати на навчання працівників підприємства на курсах психології, визначимо вартість впровадження соціально-психологічної методики на рік:

$$36000 + 12000 * 12 = 180000 \text{ грн.}$$

Тому можна стверджувати, що використання соціально-психологічний методів повинні бути впроваджені в ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК», їх впровадження збільшить фінансовий результат від операції і таким чином чистий прибуток компанії.

Ознайомившись з інструкціями щодо вдосконалення організації операційної діяльності «Про Тек ЛОГІСТИК» можна констатувати, що запропоновані заходи є вигідними та ефективними для компанії.

### **Висновки до другого розділу**

Досліджуючи аналіз фінансово-господарської та операційної діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» можемо підсумувати:

- аналіз досліджень проводили на ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК», що є успішною компанією з багаторічним досвідом у галузі оптової торгівлі харчовими продуктами та тарним бізнесом.

- аналіз фінансової діяльності підприємства показав вплив економічної кризи, яка призвела до зменшення чистого доходу від надання послуг і збільшення собівартості послуг. Проте, підприємство зуміло збільшити свій чистий прибуток завдяки оптимізації витрат і покращенню ефективності діяльності.

- оцінювання операційної діяльності проведено на основі SWOT – аналізу, що показав ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» може розробити стратегію розвитку та диверсифікації, щоб використовувати свої сильні сторони для використання можливостей зовнішнього середовища та зменшення впливу загроз. Наприклад, підприємство може зосередитися на розвитку своєї присутності в Інтернеті, або на розширенні послуг, які вони пропонують, щоб підвищити свою конкурентну позицію.

- операційна діяльність підприємства може бути покращена шляхом вдосконалення соціально-психологічних методів, що включає такі аспекти, як підвищення мотивації працівників, поліпшення комунікації та створення сприятливої робочої атмосфери.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вище викладене, можна зробити висновок, що аналіз операційної діяльності є необхідною складовою ефективного управління підприємством. Він дає змогу збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних щодо фінансової та господарської діяльності компанії, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати розвиток підприємства в майбутньому. Запропоновані напрями аналітичних досліджень можуть бути корисними для різних типів підприємств, але для кожної компанії вони будуть специфічними та будуть залежати від потреб та характеристик конкретного бізнесу. Отже, важливо ретельно підібрати та налаштувати аналітичні інструменти з урахуванням потреб та специфіки діяльності підприємства.

Запропоновані напрями аналітичного дослідження операційної діяльності підприємств є дійсно перспективними та важливими для розвитку бізнесу. Напрямок оцінки реінжинірингових процесів діяльності підприємства може допомогти у покращенні ефективності роботи компанії та зменшенні витрат. Аналіз ефективності інновацій є важливим для розуміння того, як нові ідеї впливають на діяльність підприємства та чи є вони корисними. Оцінка взаємозв'язку конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому дасть змогу зрозуміти, які фактори впливають на успішність компанії та як їх можна покращити. Аналіз соціального розвитку підприємства дасть змогу оцінити вплив діяльності компанії на соціальну сферу та розробити стратегію соціальної відповідальності. Комплексний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу підприємства дозволить зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси та як їх можна оптимізувати.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для аналізу підприємства ТОВ «Про Тек ЛОГІЧТИК» можна розглянути його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, які впливають на його діяльність.

За результатами SWOT-аналізу компанія має певні переваги і ринкові можливості, ми можемо рекомендувати певні стратегії розташування сильних сторін і можливостей компанії. Можемо пропонувати певні конкурентні переваги, при цьому врахувавши слабкі сторони та обмеживши загрози. Наприклад, за допомогою більш вигідної ціни на послуги, а також гарантія кращої якості та надійність дозволить закріпити власні позиції на ринку або навіть покращити їх.

Провівши аналіз господарської діяльності можна зробити висновок, що підприємство зазнало впливу економічної кризи, яка призвела до зменшення чистого доходу від надання послуг і збільшення собівартості послуг. Проте, підприємство зуміло збільшити свій чистий прибуток завдяки оптимізації витрат і покращенню ефективності діяльності. Також в 2022 році спостерігається значний ріст середньорічної вартості активів, що може свідчити про стратегічні зміни в діяльності підприємства.

Операційна діяльність підприємства може бути покращена шляхом вдосконалення соціально-психологічних методів, що включає такі аспекти, як підвищення мотивації працівників, поліпшення комунікації та створення сприятливої робочої атмосфери.

Ось деякі шляхи вдосконалення соціально-психологічних методів:

1. Підвищення мотивації працівників.
2. Поліпшення комунікації.
3. Створення сприятливої робочої атмосфери.

Ознайомившись з інструкціями щодо вдосконалення організації операційної діяльності «Про Тек ЛОГІСТИК» можна констатувати, що запропоновані заходи є вигідними та ефективними для компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник / [за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової]. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
2. Беляєва С. В. Процесний підхід як основа операційної стратегії. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 1, № 3. С. 19–22.
3. Верба, В. А., Загородних О. А. Проектний аналіз: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 322 с.
4. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Кондор. 2005. 228 с.
5. Іванов М.М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 368 с.
6. Коверга С. В., Гевлич Г. І., Гевлич І. Г. Використання сіткових методів планування в проектному аналізі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т.1. С. 114–119.
7. Косова, Т. Д., Сухарев П.М., ВащенкоЛ.О., Гречина І.В. Організація і методика економічного аналізу: навчальний посібник (за заг. ред проф. Т.Д. Косової). Київ: Центр учбової літератури, 2012. 528с.
8. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2011. 513 с.
9. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.
10. Операційний менеджмент: навчальний посібник. [В. І. Перебийніс, В. В. Писаренко, О. М. Помаз, О. В. Василенко та ін.]; за ред. В. І. Перебийніса. Полтава: ПДАА, 2018. 664 с.
11. Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навчальний посібник. О. М. Ястремська, В. Ф. Годзік, Т. М. Хміль та ін. ; за редакцією проф. О. М. Ястремської. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 244 с.

12. Покропивний, С. Ф., Федонін О. С., Швиданенко Г. О. та ін. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і конкретних ситуацій [навч. посібник]. Київ: КНЕУ, 2018. 328 с.
13. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О.. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2013. 328 с.
14. Серединська, В. М., Загородна О.М., Федорович Р. В. Економічний аналіз: навчальний посібник. К.: Астон, 2010. 592 с.
15. Сірік І. П. Операційний менеджмент в умовах адаптації підприємств до змін ринкового середовища: монографія. Суми: Папірус. 2015. 144 с. 87
16. Солопенко Р. І. Методика прийняття управлінських рішень в системі операційного менеджменту авіаційного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3 (81). С. 94 – 101.
17. Соснін О. С., Казарцев В. В. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Видавництво Європейського університету, 2016. 147 с.
18. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент. К.:Академвидав. 2013. 464 с
19. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту. Київ: ВД «Професіонал». 2014. 416 с.
20. Сухарева Л. О., Стефківський В. М. Контроль операційної діяльності на підприємстві: системний підхід: монографія. Донец. нац. ун -т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 236 с.
21. Тарабан С. В. Сутність поняття «операційний менеджмент». *Держава та регіони*. 2012. № 1. С. 170 – 174
22. Теліна В. Ю. Сучасні підходи до планування операційної діяльності в умовах ринкової системи господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №1 (23). С.132 – 134.
23. Теорія і практика в операційному менеджменті: навч. посіб. / Крупник А. С., Линьов К. О., Нужний Є. М., Рудик О. М. Київ : Видавничий дім “ПРОСТІР”. 2016. 156 с.

24. Титаренко І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного менеджменту. *Міжнародний збірник наукових праць*. Випуск 1(19). 2012. с. 349
25. Товариство з обмеженою відповідальністю "Про Тек ЛОГІСТИК". URL: <https://clarity-project.info/tenderer/33285781>
26. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ. 2005. 192 с.
27. Черняк В. І., Дума В. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* 2013. № 769. С. 125- 131.
28. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: навч. посібник [Текст] / М. А. Болюх [та ін.]; ред. М.Г. Чумаченко; Київський національний економічний ун-т. – 2.вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2003. – 555 с.
29. Шляга О. В., Гульцев М. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства. 2014. URL:[http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_066.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf).

## ДОДАТКИ