

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШЕВЧЕНКО АРТЕМ ВІТАЛІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
доктор екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2025 р.

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Н.П.Гуцуляк, доктор філософії,
старший викладач

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Шевченко А.В. Управління операційною діяльністю організації. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса.2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено операційну діяльність підприємства ТОВ «Промавтоматика Вінниця». Висвітлено теоретико-методичні основи управління операційною діяльністю, зокрема, розкрито сутність господарських операцій, керування операційною системою та підходи до її формування. На основі аналізу організаційно-економічних характеристик, фінансових показників і чинної системи управління операційною діяльністю підприємства, встановлено її сильні сторони та проблемні аспекти. Проведено оцінку ефективності управлінських рішень у сфері операційної діяльності. Обґрунтовано напрями удосконалення управління виробничими процесами, зокрема через підвищення рентабельності та соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: операційна діяльність, управління, виробничі процеси, ефективність, рентабельність.

ABSTRACT

Shevchenko A.V. Management of operational activities of the enterprise. Specialty 073 Management, Educational program "Management". Vasyl Stus Donetsk National University.2025.

In the qualification (bachelor's) work, the operational activities of the enterprise LLC "Promavtomatika Vinnytsia" are investigated. The theoretical and methodological foundations of operational management are highlighted, in particular, the essence of business operations, operational system management and approaches to its formation are revealed. Based on the analysis of organizational and economic characteristics, financial indicators and the current operational management system of the enterprise, its strengths and problematic aspects are established. The effectiveness

of management decisions in the field of operational activities is assessed. Directions for improving production process management are substantiated, in particular by increasing profitability and socio-economic effectiveness of the proposed measures.

Keywords: operational activities, management, production processes, efficiency, profitability.



ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та зміст господарських операцій в системі операційної діяльності підприємства	8
1.2. Сутність керування операційною діяльністю підприємства	14
1.3. Методичні підходи до створення операційної системи підприємства	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»	27
2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»	27
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»	33
2.3. Аналіз та оцінка управління операційною діяльністю ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»	55
3.1. Удосконалення оперативного управління виробничим процесом ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»	55
3.2. Фактори підвищення рентабельності операційної діяльності ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»	61
3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із актуальних напрямків наукових досліджень в галузі менеджменту й адміністрування є питання що стосуються управління операційною діяльністю підприємства.

Кожне підприємство, у ході своєї діяльності, займається операційною діяльністю, що, разом із плановою, маркетинговою та фінансовою діяльністю, забезпечує реалізацію його цілей. Відтак, результативне управління цим видом діяльності є надзвичайно важливою складовою менеджменту підприємства. Ця проблема набуває особливої ваги в умовах стрімких змін середовища функціонування вітчизняного бізнесу.

В умовах сьогодення, коли ринок зазнає постійних змін та споживчі запити еволюціонують, оперативне управління виробництвом стає надзвичайно важливим. Це процес, який дозволяє швидко адаптуватися до поточних обставин шляхом впровадження коригувальних дій для усунення розбіжностей між запланованими та фактичними показниками виробництва. Виробники повинні визначити та використовувати власні можливості для здобуття конкурентних переваг.

Оперативне управління операційною діяльністю компанії охоплює комплекс процесів та дій, націлених на забезпечення щоденної ефективної роботи підприємства. Цей вид управління є невід'ємною складовою системи менеджменту та відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та досягнення успіху. Воно включає в себе різні функції та процеси, спрямовані на управління поточною діяльністю підприємства відповідно до встановлених стратегічних цілей. Оперативне управління відповідає за реалізацію поставлених задач та планів, контроль за ходом виробництва та вчасне втручання для коригування діяльності у разі потреби.

Оперативне управління конче потрібне для безперервного нагляду та гарантування виконання виробничих графіків. Його ключова ціль полягає у

негайному втручанні у виробничий цикл задля корегування активності відповідно до планових параметрів. Оперативне управління передбачає вчасне надання первинної інформації щодо перебігу виробництва, швидку обробку й аналіз цих даних, своєчасне прийняття потрібних рішень та, при необхідності, вплив на сам процес виробництва.

Оперативне управління операційною діяльністю компанії в умовах динамічного ринкового середовища вимагає специфічного підходу й стратегії. За таких обставин, керівництво підприємства повинне реалізовувати відповідні заходи для результативного управління операційною діяльністю.

Усе це свідчить про важливість проведення наукового дослідження та підкреслює потребу у більш детальному аналізі методологічних і методичних принципів управління операційною діяльністю компанії в умовах змінності ринкового середовища.

Дослідженнями теоретичних та практичних аспектів операційного менеджменту на підприємствах займаються багато науковців, зокрема В.М. Білявський, Белінського П. І., Василенко В. О., Гевко І. Б., Гірняка О.С., Говорушко Т.А., Квятковської Л.А., Гончарука А.Г., Куценко А. В., Лазаревої Н.О., Литвинця Л. Ф., Микитенко Н.В., Михайловської О. В., Пасічника В. Г., Пащенко І.М., Плоткіна Я.Д., Трофименко О.О., Хміль Ф. І., В.Г. Воронкова, О.В. Михайлівська, Я.С. Некрасов. Водночас проблеми формування та вдосконалення операційного менеджменту малих підприємств досліджені недостатньо глибоко.

Мета – дослідити ефективність системи оперативного управління операційною діяльністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища.

Завдання дослідження:

- визначити теоретико-методичні засади управління операційною діяльністю підприємства;
- дослідити методичні підходи до створення операційної системи;

- проаналізувати управління операційною діяльністю організації ТОВ «Промавтоматика Вінниця»;
- визначити фактори підвищення рентабельності операційної діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця»
- запропонувати напрями удосконалення управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Об'єктом дослідження є процес управління операційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні основи та практичні аспекти управління операційною діяльністю підприємства ТОВ «Промавтоматика Вінниця».

Методи дослідження. Для дослідження та розробки напрямів удосконалення управління операційною діяльністю підприємства було використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу, а саме: узагальнення, аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення та системного підходу – для уточнення визначень економічних понять; методи економіко–порівняльного та статистичного аналізу; абстрактно-логічного та графічного аналізу; табличного методу. Теоретичними джерелами слугували дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні ключових чинників, що впливають на рівень рентабельності операційної діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця». На основі проведеного аналізу сформовано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності операційного управління, оптимізацію витрат та покращення фінансових результатів підприємства.

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи – складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 34 найменувань та 7 додатків. Загальний обсяг роботи 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ В СИСТЕМІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Керування будь-яким підприємством вимагає регулярного доступу до даних про господарські операції: їх сутність та масштаби, про наявність сировини, персоналу й грошових коштів, способи їх використання, а також фінансові наслідки діяльності. Головним джерелом таких відомостей виступають дані поточного бухгалтерського обліку, які підсумовуються у звітність, табл. 1.1

Таблиця 1.1 Традиційні та сучасні підходи до визначення «Операційна діяльність»

Характеристика	Традиційний підхід	Сучасний підхід (МСФЗ)
Основний фокус	Основна діяльність, що генерує основний дохід	Діяльність, що не є інвестиційною або фінансовою; впливає на чистий прибуток/збиток.
Обсяг діяльності	Обмежений основною діяльністю.	Включає основну та допоміжну діяльність, необхідну для підтримки операційного процесу.
Критерій визначення	Генерування основного доходу.	Вплив на чистий прибуток/збиток. Всі види діяльності, які прямо чи опосередковано пов'язані з основною діяльністю.
Мета	Просте визначення основного джерела доходу.	Комплексний аналіз діяльності; забезпечення повної картини фінансового стану; полегшення прогнозування грошових потоків.

Продовження таблиці 1.1

Переваги	Простота	Більш точне відображення фінансового стану; краща інформація для прийняття управлінських рішень.
Недоліки	Може бути неповним та недостатньо інформативним.	Потребує більш детального аналізу та класифікації видів діяльності.

Зміст господарських операцій являє собою набір дій або подій, результатом яких стають зміни у активах, пасивах або власному капіталі підприємства. Згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», первинні документи, які фіксують ці операції, мають бути оформлені в момент проведення господарської операції або одразу після її завершення [10].

Неправильне визначення змісту господарської операції може призвести до спотворення фінансової звітності та прийняття невірних управлінських рішень. Тому, бухгалтери та аудиторі повинні ретельно аналізувати кожну операцію, враховуючи всі її економічні наслідки.

Господарська діяльність має різне тлумачення в чинному законодавстві та у економістів, оскільки кожне з цих визначень охоплює різні цілі процесу управління. Господарською діяльністю визначають будь-яку діяльність особи, спрямовану на одержання прибутку, чи то у грошовій, матеріальній або ж нематеріальній формі, за умови регулярної, постійної та значної участі цієї особи в організації такої діяльності.

Важливо розрізняти юридичну форму та економічний зміст операції. Наприклад, операція лізингу може бути юридично оформлена як оренда, але за економічним змістом відповідати фінансовій оренді (лізингу), що вимагає відображення об'єкта лізингу на балансі орендаря.

Зосереджуючись на управлінні операційними процесами, визначаємо та аналізуємо ключові терміни, як-от «виробнича діяльність», «господарські операції» та «підприємницька діяльність». Вони повністю розкривають сутність операційної діяльності загалом. Згідно з О.Г. Носковою, «Діяльність у філософському сенсі є специфічною формою суспільного та історичного існування людей, що полягає в цілеспрямованому перетворенні оточуючого середовища» [16]. Основні визначення поняття «господарська діяльність» наведені в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Поняття «Господарська діяльність» в різних законодавчих документах

Джерело	Визначення
1	2
Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV[10]	Під господарською діяльністю у цьому Кодексі розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року N 959- XII[12]	Господарська діяльність будь-яка діяльність, в тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару
Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28 грудня 1994 року No 334/94-BP[11]	Господарська діяльність будь-яка діяльність особи, направлена на отримання доходу в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, у разі коли безпосередня участь такої особи в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою
Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1 червня 2000 року N 1775-III[13]	Господарська діяльність будь-яка діяльність, у тому числі підприємницька, юридичних осіб, а також фізичних осіб суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язана з виробництвом (виготовленням) продукції, торгівлею, наданням послуг, виконанням робіт

Продовження таблиці 1.2

Наказ ДПАУ Про затвердження Порядку визначення структури ознаки неприбуткових установ (організацій) (п.2.)[18] N 355 від 03.07.2000	Господарською діяльністю вважається будь-яка діяльність особи, направлена на отримання доходу в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, у разі коли безпосередня участь такої особи в організації такої діяльності є регулярною, постійною та суттєвою
Антимонопольний комітет України Методика визначення відносин контролю (розд.2) 24.12.2002 N 397-р	Господарська діяльність юридичних осіб, зокрема державних органів, органів місцевого самоврядування, управлінських та контролюючих органів, та/або фізичних осіб, що охоплює виробництво, реалізацію, придбання товарів, а також здійснення ними контролю над іншою юридичною або фізичною особою. Діяльність фізичної особи з придбання споживчих товарів для особистого кінцевого споживання не вважається господарською діяльністю.

Аналіз наведених визначень поняття «господарська діяльність» виявляє певну еволюцію та розширення його змісту в українському законодавстві. Господарський кодекс України акцентує увагу на виробничо-збутовій сфері, визначаючи господарську діяльність як таку, що спрямована на створення та реалізацію цінностей.

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» розширює сферу охоплення, включаючи в господарську діяльність будь-яку діяльність, пов'язану з обміном матеріальними та нематеріальними благами. Важливим аспектом є акцент на виробництві та обміні, що узгоджується з класичним розумінням економічної діяльності [12].

Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» та Наказ ДПАУ N 355/2000 зосереджуються на цілі отримання доходу як ключовій характеристиці господарської діяльності. Регулярність, постійність та суттєвість участі в організації діяльності є важливими критеріями для її кваліфікації як господарської [11].

Методика Антимонопольного комітету України розширює сферу господарської діяльності, включаючи діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування з виробництва, реалізації та придбання товарів. Важливим виключенням є діяльність фізичної особи з придбання товарів для кінцевого споживання, що не вважається господарською.

Господарська діяльність юридичних осіб, зокрема органів державної влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю та/або фізичних осіб, що полягає у виробництві, реалізації, купівлі товарів, а також у здійсненні ними контролю над іншою юридичною чи фізичною особою. Не вважається господарською діяльністю діяльність фізичної особи з придбання товарів народного споживання для особистого споживання.

Разом з тим, слід враховувати, що ліцензування стосується господарської діяльності, яка відповідно до Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» включає будь-яку діяльність, в тому числі й підприємницьку, пов'язану з виробництвом, реалізацією товарів, наданням послуг, виконанням робіт юридичними особами та фізичними особами – підприємцями [13].

При відображенні господарських операцій необхідно дотримуватися принципу превалювання сутності над формою, згідно з яким операції обліковуються відповідно до їх економічного змісту, а не лише на основі юридичної форми. Це особливо важливо при аналізі складних фінансових інструментів та операцій з пов'язаними особами [10].

Господарські операції – це дії або події, які викликають зміни в активах, зобов'язаннях або власному капіталі підприємства. Ці операції є основою бухгалтерського обліку та фінансової звітності, рис. 1.1

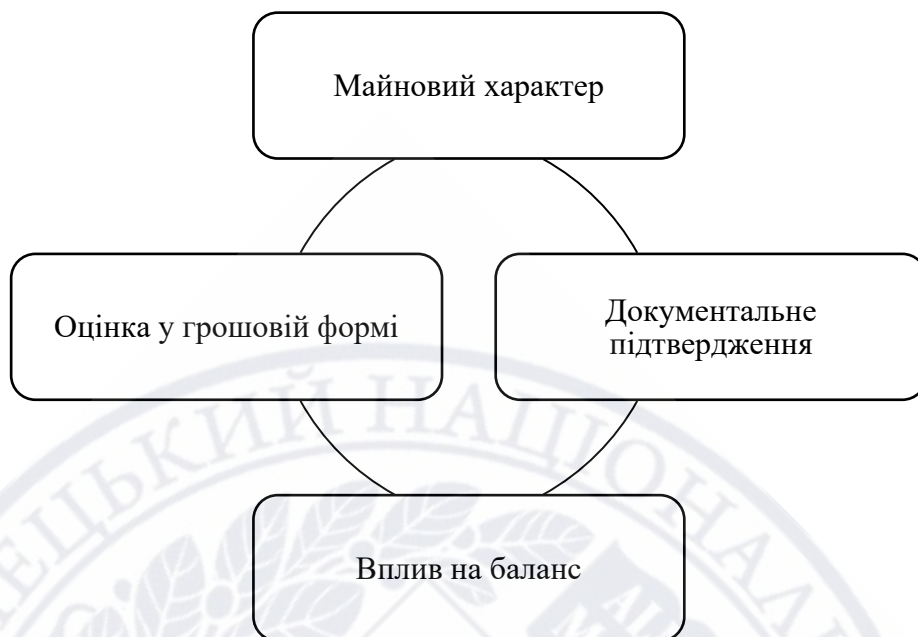


Рисунок 1.1 – Ключові характеристики господарських операцій [18]

Розглянемо характеристики господарських операцій більш ретельно:

1. Майнові аспекти означають, що будь-яка діяльність обов'язково стосується активів компанії – коштів, продукції, устаткування та іншого.
2. Документальне забезпечення означає, що кожна операція вимагає наявності підтверджуючого документа – рахунок-фактура, видаткова накладна, платіжне доручення.
3. Вплив на фінансовий стан: Здійснені операції корегують позиції балансу підприємства, таким чином впливаючи на його фінансове становище.
4. Грошовий еквівалент означає, що операції обліковуються в бухгалтерській системі в грошовому вираженні, забезпечуючи можливість їх порівняння [22].

Керування операційною діяльністю, зокрема в нинішніх нестабільних умовах господарювання, повинно бути зосереджене на досягненні високої ефективності в управлінні будь-якими операціями.

Підсумовуючи вищесказане, можемо зробити висновок, що зміст господарських операцій відіграє ключову роль в бухгалтерському обліку, а також є визначальним для ефективного управління операційною діяльністю

підприємства, оскільки саме він відображає економічну сутність процесів, що відбуваються у межах основної діяльності. Коректне визначення й належне документальне оформлення операцій забезпечують прозорість управлінських рішень, достовірність аналітики та сприяють підвищенню результативності операційного менеджменту. Згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (ст. 9), первинні документи мають містити обов'язкові атрибути, що дають змогу розпізнати сутність господарської операції. Некоректне визначення сутності може спричинити спотворення оцінки активів, зобов'язань, власного капіталу, прибутків і збитків підприємства, що, у свою чергу, впливає на фінансові результати та процес ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, приділення належної уваги визначенню та документуванню сутності господарських операцій має надзвичайно важливе значення для забезпечення відповідності фінансової звітності вимогам законодавства та надання користувачам інформації, необхідної для ухвалення виважених економічних рішень.

1.2. СУТНІСТЬ КЕРУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління операційною діяльністю або операційний менеджмент - це діяльність компанії, спрямована на те, щоб зробити процеси виробництва продуктів та послуг максимально ефективними: отримати найкращий результат за менші гроші.

В.М. Гриньова та М.Ю. Явдак пропонують розрізняти два головні підходи до трактування терміну «операційна діяльність»:

- виробничий – за яким операційна діяльність ототожнюється з виробничо-збутовою;

- міжфункціональний – згідно з яким операційна діяльність включає в себе більшість функцій, необхідних для забезпечення соціально-економічної діяльності підприємства, його участі у розширеному відтворенні тощо [8].

Доречно відзначити, що операційна діяльність характеризується змінним характером розвитку. Це означає, що її напрями можуть переглядатися залежно від вимог адаптації до змін у бізнес-середовищі. Також варто розглянути доцільність включення до операційної діяльності, крім власне операційних функцій, також функції маркетингу, фінансів, управління персоналом та інженерні функції.

Управління операційною діяльністю підприємства – це багатогранний процес, що включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль над процесами створення товарів або надання послуг для досягнення стратегічних цілей. Головна мета управління – це ефективне використання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних) для забезпечення максимальної продуктивності та прибутковості.

Важливим аспектом є оптимізація виробничих процесів, що передбачає впровадження сучасних методів управління якістю, наприклад, Six Sigma, логістичних систем – Just-in-Time, та інформаційних технологій – ERP-системи. Керування операційною діяльністю тісно пов'язане з управлінням ланцюгами поставок, що включає координацію з постачальниками та дистриб'юторами для забезпечення безперервного потоку матеріалів та інформації. [9]

Ефективне управління операційною діяльністю дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність на ринку, знижувати витрати та збільшувати задоволеність споживачів

Управління операційною діяльністю підприємства — це комплекс процесів, пов'язаних з плануванням, організацією, мотивацією, контролем та регулюванням діяльності, спрямованої на створення, виробництво та надання товарів або послуг. Воно охоплює всі види діяльності, які забезпечують основну

функцію підприємства та приносять дохід, управління операційною діяльністю охоплює широкий спектр завдань і процесів, рис. 1.2

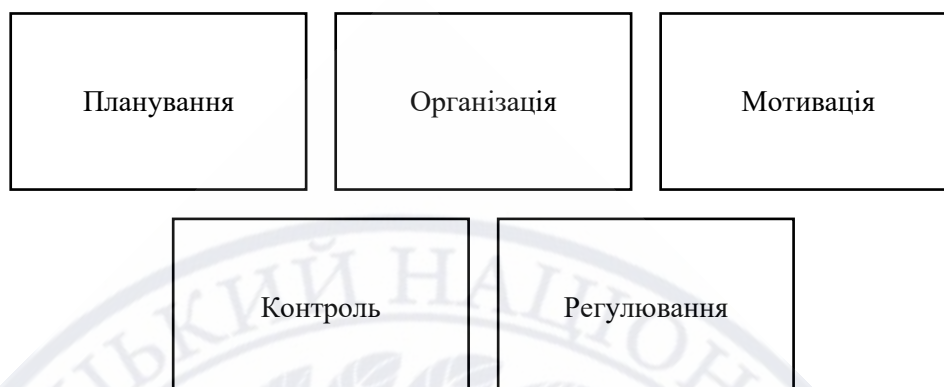


Рисунок 1.2 – Основні аспекти управління операційною діяльністю

1. Планування – визначення цілей, завдань та стратегій операційної діяльності, розробка планів виробництва, графіків роботи та бюджетів.
2. Організація – створення організаційної структури операційної діяльності, розподіл обов'язків та повноважень, координація роботи різних підрозділів.
3. Мотивація – забезпечення зацікавленості працівників у ефективному виконанні своїх обов'язків, створення системи стимулювання та заохочення.
4. Контроль – моніторинг та оцінка результатів операційної діяльності, порівняння фактичних показників з плановими, виявлення відхилень та прийняття коригуючих заходів.
5. Регулювання – внесення змін та коригувань в процеси операційної діяльності з метою підвищення їх ефективності та адаптації до змін зовнішнього середовища [5].

Управління операційною діяльністю передбачає формування оптимальної структури виробничих процесів, розподіл обов'язків та повноважень, а також забезпечення координації між різними підрозділами. Контроль операційної діяльності включає моніторинг ключових показників ефективності, таких як продуктивність, вартість, якість та час виконання замовлень. Деякі аспекти сутності управління операційною діяльністю наведемо на рис. 1.3

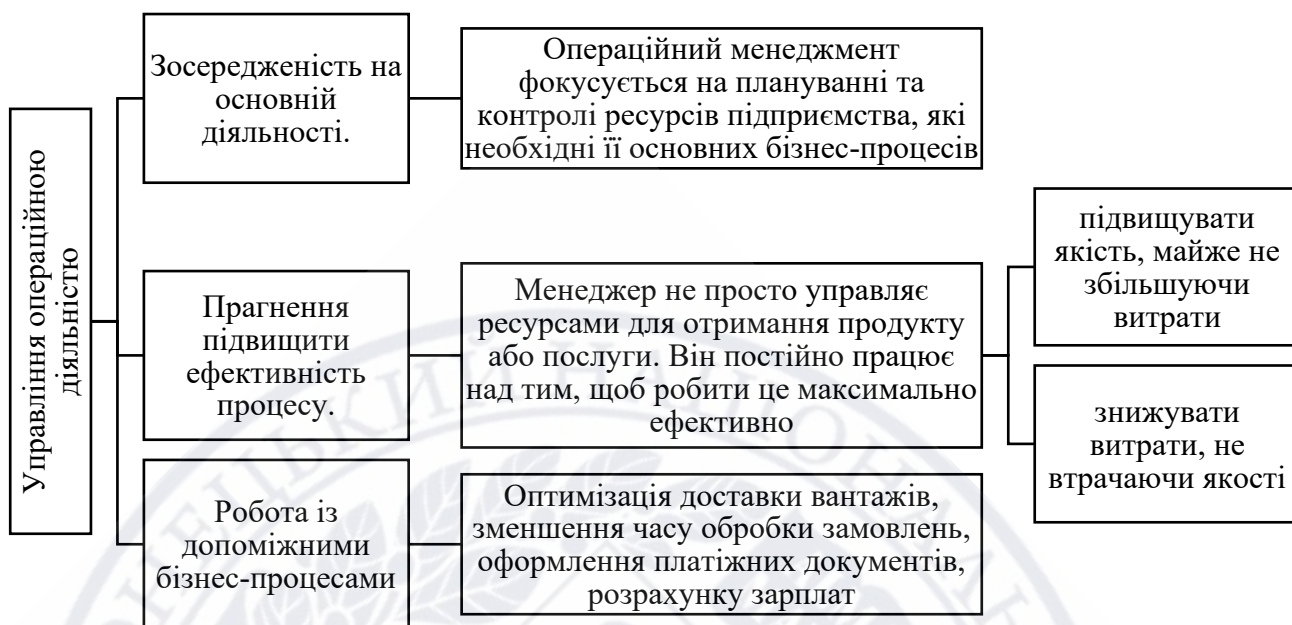


Рисунок 1.3 – Інші аспекти сутності управління операційною діяльністю [21].

Керування операційною діяльністю – стратегічно важливий процес, що забезпечує ефективне перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги, які відповідають потребам клієнтів та стратегічним цілям підприємства. Це багатогранна діяльність, що охоплює планування, організацію, координацію та контроль усіх етапів виробництва та надання послуг [25].

Одним з ключових завдань є раціональне використання ресурсів, враховуючи матеріали, обладнання, персонал та інформацію, задля мінімізації витрат та максимізації продуктивності:

1. Збільшення ефективності використання наявних ресурсів. Організація процесів з урахуванням того, щоб всі ресурси, матеріали, устаткування, час, персонал витрачалися компанією з розумом.
2. Зменшення витрат, при збереженні поточного рівня доходу. Пошук слабких місць у процесах, де виникають зайві витрати, та їх усунення.
3. Підвищення якості продукції та послуг – оптимізація виробничих процесів. Наприклад, впровадження сучасних технологій, які покращують якість продукту при незмінних витратах.

4. Своєчасне внесення змін. Постійний контроль основних процесів компанії та факторів, що на них впливають. Аналіз можливостей для покращення та оперативне реагування [27].

Одним з основних факторів зростання конкурентоспроможності бізнесу є забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Ця проблема особливо актуалізується в умовах періодичних циклічних коливань, які супроводжуються кризовими явищами. Адже, економічні системи є динамічними, а не статичними.

Спад попиту споживачів внаслідок кризової економічної ситуації в країні, скорочення внутрішнього споживчого попиту на товари не першої необхідності, змушує підприємства оптимізувати операційну діяльність та скорочувати витрати. На практиці можна спостерігати випадки, коли підприємства підвищують ціни на свої послуги, скорочують персонал, впроваджують економію витрат на основні види операційної діяльності, що тільки погіршує результати діяльності.

Для зростання ефективності операційної діяльності підприємства важливим є кількісний та якісний аналіз результатів її діяльності. Відтак, необхідною умовою при прийнятті управлінських рішень є опрацювання значного обсягу фінансово-економічних та техніко-економічних даних функціонування підприємства, що надходять з зовнішніх та внутрішніх джерел інформації [30].

Будь-яка компанія є посередником між безпосереднім виробником продукції та споживачем, а з іншого боку – каналом розподілу для підприємства-виробника. Канали розподілу також стимулюють попит, використовуючи різні методи просування. Отже, їх слід розглядати як керовану мережу, яка підвищує споживчу цінність товарів і послуг. Таким чином, можливо виділити такі напрямки покращення управління операційною діяльністю підприємства:

1. Вдосконалення процесу відбору асортименту та його структури – встановлення чіткого алгоритму прийняття рішень щодо зміни асортименту.

2. Вдосконалення системи підбору та мотивації персоналу – система мотивації має бути зрозумілою та досяжною для кожного працівника, відповідаючи реаліям ринку.

3. Вдосконалення принципів та підходів взаємодії зі споживачами – кожне підприємство з метою довгострокового успішного функціонування та розвитку має впроваджувати в корпоративну культуру етичні стандарти у відносинах з ключовими бізнес-партнерами та клієнтами та дотримуватися їх.

4. Вдосконалення логістичної системи – використання логістичного аутсорсингу.

Отже, ефективне управління операційною діяльністю підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Ефективне управління передбачає оптимізацію використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Стратегічне планування є основою для операційної діяльності, визначаючи цілі та напрями розвитку.

Успішна реалізація стратегії вимагає чіткої координації всіх функціональних підрозділів та забезпечення відповідності операційних процесів стратегічним цілям.

1.3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Формування ефективної операційної системи підприємства – це багатогранний процес, що вимагає ретельного планування та системного підходу. Цей процес передбачає інтеграцію стратегічних цілей бізнесу з оперативними можливостями, забезпечуючи злагоджену роботу всіх підрозділів. Одним з ключових методичних підходів є розробка чіткої організаційної структури, яка відображає розподіл обов'язків та повноважень. Вона повинна

бути адаптована до специфіки діяльності підприємства та враховувати його розмір та структуру [34].

Операційна система будується та функціонує на основі стратегії операційної діяльності, яка, у свою чергу, є складовою функціональних стратегій (субстратегій) розвитку організації. Для промислового підприємства вся система виробничої діяльності визначається як операційна система. Банк чи лікарня також мають операційні функції, хоча вони не стосуються технології обробки матеріалів або конвеєра.

Відтак, управління операціями схоже на управління виробництвом, проте управління операціями включає значно ширший спектр завдань і застосовується в організаціях, діяльність яких не пов'язана з технологіями виробничих підприємств або інших галузей промисловості. Все ж таки, простежується певна подібність у підходах та принципах роботи менеджерів промислової фірми, страхової компанії, банку, лікарні та інших.

Ефективність функціонування організацій визначається станом їх операційної системи. У наукових дослідженнях під операційною системою розуміють цілісну виробничу систему, комплексну систему виробничої функції організації, що складається з трьох підсистем: переробної підсистеми, підсистеми забезпечення та планово-контрольної підсистеми [31].

Це організація, в якій здійснюється операційна функція, тобто набір дій з перетворення ресурсів, що надходять з мета системи, та випуску «продукції» в цю ж мета систему. Позначимо місце операційної системи у загальній структурі підприємства, рис. 1.4



Рис. 1.4 – Місце операційної системи у загальній структурі підприємства [18].

Головна ціль операційного менеджменту полягає у своєчасному випуску продукції, мінімізуючи витрати. Незважаючи на відмінності в задачах кожного виробничого відділу, ключова управлінська мета залишається однаковою для всіх: беззаперечне виконання запланованої виробничої програми та досягнення мінімальних витрат на матеріали, працю, час та фінансові ресурси. На практиці, більшість закордонних компаній застосовують додаткові критерії для оцінювання та контролю своїх цілей. Типовими критеріями для оцінки промислового підприємства є:

- обсяг виробленої продукції;
- витрати на матеріали, сировину, персонал та інші статті;
- технічне обслуговування та утримання обладнання;
- якість та надійність продукту;

- своєчасність поставок;
- інвестиції та їх окупність;
- гнучкість при зміні продукту; гнучкість при зміні обсягів виробництва [24].

Проте, більшість з цих критеріїв описують діяльність виробника та меншою мірою враховують потреби споживачів. Тому Річард Шонбергер, аналізуючи досвід провідних компаній, виокремлює такі критерії оцінки цілей на рівні корпорації:

- витрати споживача;
- економія часу;
- якість продукції;
- гнучкість.

Цілком зрозуміло, що критерії Р. Шонбергера являють собою успішну спробу впровадження маркетингового підходу в управлінні.

У сучасних умовах господарювання особливості управління виробництвом визначаються з урахуванням ринкових реалій, які з середини 80-х років минулого століття характеризуються такими факторами:

1. Скорочення життєвого циклу товару, збільшення асортименту продукції при зменшенні обсягів виробництва (замість масового виробництва стандартних продуктів).
2. Значне ускладнення технологічних процесів (порівняно з традиційними конвеєрними лініями), що веде до підвищених вимог до кваліфікації та професійної підготовки персоналу.
3. Зростання вимог до якості обслуговування та термінів виконання замовлень, що ускладнює використання традиційних виробничих систем та механізмів прийняття управлінських рішень.

Вдосконалення менеджменту у сфері виробництва передбачає:

- орієнтацію діяльності компанії на довгострокову перспективу;
- проведення фундаментальних наукових досліджень;

- диверсифікацію виробництва;
- активну інноваційну діяльність;
- максимальне використання творчого потенціалу персоналу.

Слід зауважити, що операційні системи поділяються: одно функціональні; багатофункціональні.

Перші призначені для випуску одного конкретного продукту, в той час як другі здатні продукувати широкий асортимент товарів. З точки зору ринкових реалій, багатофункціональні операційні системи є більш типовими.\

Існує декілька класифікацій операційних систем, рис. 1.5

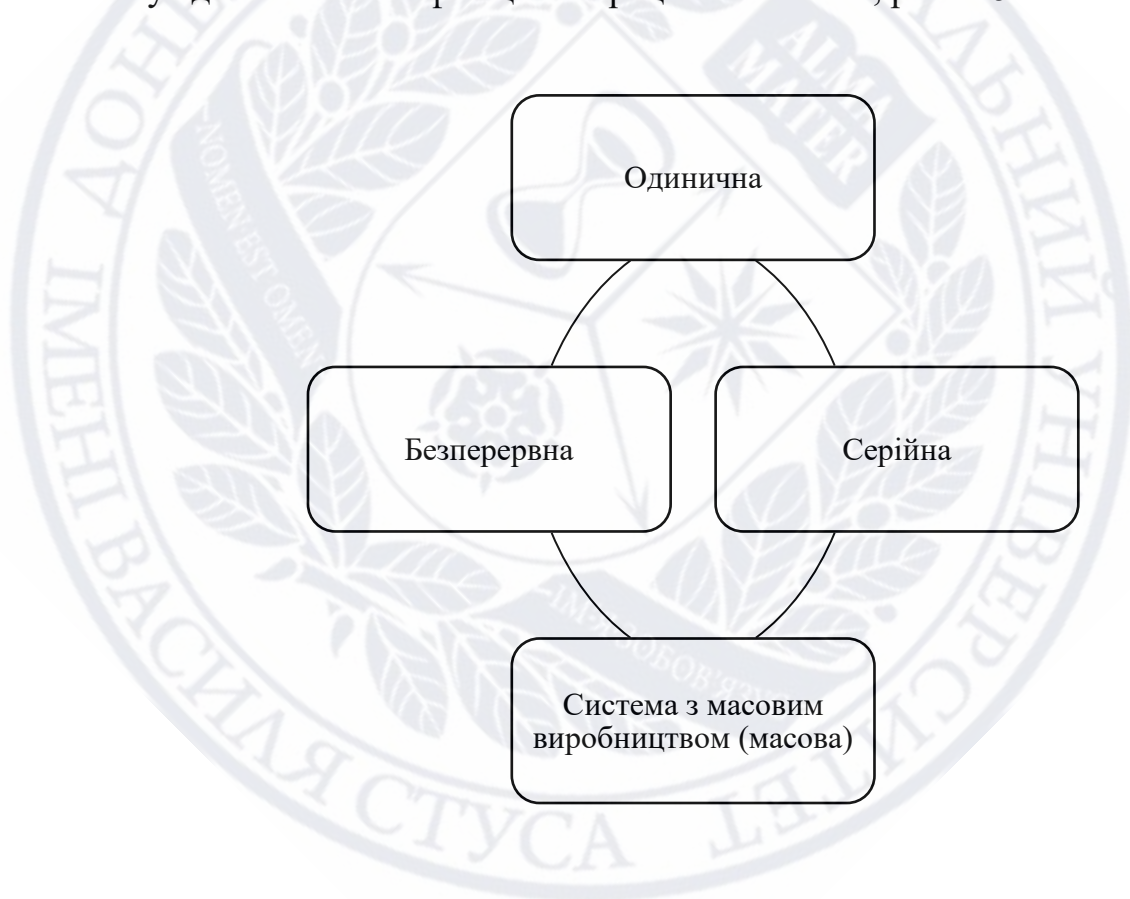


Рисунок 1.5 – Види операційних систем [14].

Розглянемо всі системи ретельно, табл. 1.4

Таблиця 1.4 – Типи операційних систем та їх характеристики [30].

Фактор	Тип системи			
	Одинична система	Серійна система	Система масового виробництва	Система з безперервним процесом
1	2	3	4	5
Номенклатура	Необмежена	Обмежена серіями	Один або декілька виробів	Однорідна продукція
Повторюваність випуску	Не повторюється	Періодично повторюється	Постійно повторюється	Безперервно повторюється
Обладнання що застосовується	Універсальне	Універсальне, частково спеціалізоване	В основному спеціалізоване	В основному спеціалізоване
Розташування обладнання	Групове	Групове та ланцюгове	Ланцюгове	Ланцюгове послідовне
Розробка операційного	Укрупнений метод	Подетальна	Подетально-поопераційна	Подетально-поопераційна процесу
Застосовуваний інструмент	Універсальний	Універсальний і спеціалізований	Переважно спеціалізований	Переважно спеціалізований
Закріплення деталей та операцій за обладнанням	Спеціально не закріплені	Певні деталі і операції закріплені за обладнанням	На кожному виді обладнання виконується ідентична операція над однією деталлю	На кожному виді обладнання виконується ідентична операція над однією деталлю
Кваліфікація працівників	Висока	Середня	В основному невисока, але є робітники високої кваліфікації	В основному невисока, але є робітники високої кваліфікації
Собівартість Одиниці продукції	Висока	Середня	Низька	Низька

Продовження таблиці 1.4

Сфера застосування	Естетична хірургія, робота лікарів-терапевтів, будівництво, ремонтні майстерні та ін.	Типографія, редакція, підприємство, що випускає сезонну продукцію, виробництво побутової техніки, харчова промисловість (виготовлення партіями)	Автомобільний завод, швейна фабрика, аеропорт, заводи з виготовлення будматеріалів, фармацевтичні компанії з великим обсягом однакової продукції	Вугільна шахта, нафтопереробка, телебаченні, радіостанції, електростанції, водоочисні споруди
--------------------	---	---	--	---

Операційні системи належать до категорії складних, маючи такі ознаки:

1. Вони складаються з великої кількості підсистем та елементів (обладнання, програмного забезпечення, інформаційних ресурсів, персоналу, що забезпечує роботу системи та інше). В залежності від типу та будови операційної системи, можуть бути складні мережі передачі даних.

2. Вони вирішують широкий спектр різноманітних функціональних задач, наприклад:

- управління підготовкою виробництва;
- техніко-економічне забезпечення;
- оперативне управління виробництвом;
- управління персоналом;
- управління фінансами;
- управління інноваціями та інші.

3. Ієрархічна структура ланок операційних систем, тобто наявність верхніх, нижніх та середніх рівнів.

4. Спільна мета – виробництво продукції та її одночасне виведення на ринок споживачів.

5. Наявність «зони обслуговування» або сегменту ринку для кожної конкретної операційної системи.

6. Залежність показників функціональної ефективності від структури операційної системи та технології її роботи [16].

Необхідним елементом є розробка системи показників ефективності, які дозволяють оцінювати досягнення цілей та контролювати перебіг операційної діяльності. КРІ повинні бути вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Ефективна система КРІ допомагає своєчасно виявляти проблеми та приймати корегувальні заходи. Впровадження інформаційних систем, таких як ERP, дозволяє інтегрувати різні аспекти операційного управління та забезпечити доступ до актуальної інформації.

Слід підкреслити, що операційна діяльність будь-якого підприємства має циклічний характер, що зумовлено закономірностями відтворювального процесу і зміною форм капіталу, що відбувається під час цього процесу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»

2.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ», код ЄДРПОУ – 34849153. Компанія ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» зареєстрована 19.01.2007 (18 років 2 місяці) за юридичною адресою – Україна, 21029, Вінницька обл., місто Вінниця, ВУЛИЦЯ ХМЕЛЬНИЦЬКЕ ШОСЕ, будинок 145. Основний КВЕД компанії – 27.90 Виробництво іншого електричного устаткування.

Номер свідоцтва платника ПДВ – 348491502280, адреса підприємства Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Хмельницьке Шосе, буд. 145. Статутний капітал підприємства дорівнює 1 390 000 ₴ гривень. На момент останнього оновлення даних 06.04.2025 стан юридичної особи – Зареєстровано. Керівник – Ганчук Михайло Дмитрович, бухгалтер – Савчук Юлія Сергіївна.

Види діяльності:

- 27.90 виробництво іншого електричного устаткування;
- 26.11 виробництво електронних компонентів;
- 26.51 виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації;
- 27.12 виробництво електророзподільної та контрольної апаратури;
- 27.33 виробництво електромонтажних пристроїв;
- 27.40 виробництво електричного освітлювального устаткування;
- 33.14 ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування;
- 33.20 установлення та монтаж машин і устаткування;
- 43.21 електромонтажні роботи;
- 46.69 оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;

- 71.12 діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 71.20 технічні випробування та дослідження.

У підприємства зареєстровані 3 торговельні марки (Додаток А).

ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» спеціалізується на розробці й подальшому виробництві електрообладнання, реалізуючи продукцію власного виробництва та представляючи інтереси інших вітчизняних та зарубіжних виробників. Фахівці ретельно займаються автоматизацією технологічних процесів, виконують електромонтажні роботи та споруджують сонячні електростанції.

Компанія «Промавтоматика Вінниця» активно зростає вже два десятиліття, маючи в своєму складі близько 200 досвідчених фахівців.

Ключові принципи підприємства - це точність, чесність у роботі та високий стандарт ведення бізнесу. На даний момент підприємство «Промавтоматика» має значний досвід роботи. Постійними клієнтами, партнерами та друзями є провідні підприємства та організації Вінниччини та України, а саме заводи, електростанції, приватні компанії, медичні заклади, освітні установи.

Сучасні вимоги до якості виробів, що випускаються підприємствами, вимагають застосування надійних та точних систем автоматизації. «Промавтоматика Вінниця» є лідером регіону в сфері автоматизації. Фахівці підприємства завжди готові допомогти у вирішенні найскладніших завдань, їхні рішення допоможуть заощадити час і гроші, а також підвищити ефективність.

ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» спеціалізується на розробці та виготовленні на замовлення різноманітних систем керування автоматичними установками, щитів керування вентиляцією та кондиціонуванням, щитів обліку, систем АСКОЕ, шаф розподілу та керування, ввідно-розподільних шаф, мікропроцесорних реле та світлодіодних консольних світильників для зовнішнього освітлення.

«Промавтоматика Вінниця» реалізує електротехнічну продукцію та є офіційним представником таких торгових марок як: «АсКо», «Термофіт», «Одескабель», «Запорізький Завод Кольорових Сплавів», «Овен», «Елетон», «Склоприлад». Значна частина продукції завжди доступна на складі підприємства. Уся продукція сертифікована та відповідає потребам найвимогливіших клієнтів. Водії ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» акуратно, швидко та ретельно доставляють продукцію замовнику.

Підприємство надає послуги торговельним мережам, що реалізують пальне, а також магазинам загальнонаціональних роздрібних мереж, що торгують продуктами та промисловими товарами. Отже, кінцевими споживачами продукції підприємства є сільськогосподарські підприємства, будівельні організації, елеватори, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), промислові заводи, підприємства харчової галузі, адміністративні установи, лікарні, селища та громади, церкви та храми, пам'ятки архітектури, готелі та заклади громадського харчування, мережі АЗС, приватні території, торговельно-розважальні центри (ТРЦ).

Більше восьми років товариство з обмеженою відповідальністю «Промавтоматика Вінниця» спеціалізується на виготовленні різноманітних енергоощадних світлодіодних світильників. Ці світильники спроектовані у герметичному корпусі, що забезпечує високий рівень захисту від зовнішніх факторів. Корпус світильника виробляється з анодованого алюмінію. Тривалість експлуатації світлодіодів, які ми застосовуємо у світильниках, може сягати 50 000 годин, що значно перевершує термін служби альтернативних джерел освітлення. Розподіл світла визначається оптичними лінзами світильника, враховуючи конкретні умови використання.

Крім того, проаналізована організація виконує всебічний аудит будівель та інших енергетичних об'єктів і проводить енергетичну сертифікацію споруд. Енергоаудит – це обстеження споживачів енергоносіїв з метою визначення

ефективності їх використання на об'єкті та розробки економічно обґрунтованих заходів для зменшення витрат на паливно-енергетичне забезпечення.

Далі, розглянемо основні фінансові показники діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця», табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2020-2024 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, тис. грн.			
						2021-2020	2022-2021	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість персоналу	-	210	202	248	452	-	-8	46	204
Дохід (тис грн)	98103	116343	130255	393824	713052	18240	13912	263569	319228
Чистий прибуток (тис грн)	642	1097	1771	43631	97362	455	674	41860	53731
Активи (тис грн)	48852	54964	84005	135165	290569	6112	29041	51160	155404
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	258	1330	59	31373	47701	1072	-1271	31314	16328
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-	3220	-	-	-	3220
Поточні зобов'язання (тис грн)	40962	45989	73303	80834	137407	5027	27314	7531	56573
Власний капітал (тис грн)	7890	8975	10702	54331	149942	1085	1727	43629	95611

Таким чином, аналіз основних фінансових показників ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за період 2020-2024 років демонструє значну позитивну динаміку розвитку підприємства. Найбільш вражаюче зростання

спостерігається у доходах, чистому прибутку та активах, особливо у 2023 та 2024 роках. Збільшення кількості персоналу з 210 осіб у 2021 році до 452 у 2024 році свідчить про розширення діяльності та зростаючий обсяг виробництва. Значний приріст доходу з 98,103 тис. грн у 2020 році до 713,052 тис. грн у 2024 році підкреслює ефективність стратегії розвитку та залучення нових клієнтів. Чистий прибуток компанії також показує зростання, досягнувши 97,362 тис. грн у 2024 році, що свідчить про покращення операційної діяльності та фінансової стабільності. Збільшення активів з 48,852 тис. грн у 2020 році до 290,569 тис. грн у 2024 році демонструє розширення виробничих потужностей та інвестиції у розвиток. Значний приріст грошових коштів та їх еквівалентів у 2023 та 2024 роках свідчить про покращення ліквідності та фінансової гнучкості компанії. Зростання власного капіталу з 7,890 тис. грн у 2020 році до 149,942 тис. грн у 2024 році підтверджує фінансову стійкість та здатність компанії до самофінансування.

Таблиця 2.2 – Аналіз відносних показників фінансової діяльності підприємства за 2020-2024 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, %			
						2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість персоналу	-	210	202	248	452	-	96,19	122,77	182,26
Дохід (тис грн)	98103	116343	130255	393824	713052	1,19	111,96	302,35	181,06
Чистий прибуток (тис грн)	642	1097	1771	43631	97362	1,71	161,44	2463,64	223,15
Активи (тис грн)	48852	54964	84005	135165	290569	1,13	152,84	160,90	214,97

Продовження таблиці 2.2

Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	258	1330	59	3137 3	4770 1	5,16	4,44	53174 ,58	152,0 4
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-	3220	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	4096 2	4598 9	7330 3	8083 4	1374 07	1,12	159, 39	110,2 7	169,9 9
Власний капітал (тис грн)	7890	8975	1070 2	5433 1	1499 42	1,14	119, 24	507,6 7	275,9 8

Аналіз відносних показників фінансової діяльності підприємства за період 2020-2024 рр. демонструє значну динаміку ключових фінансових індикаторів. Різне збільшення чистого прибутку, особливо у 2023 та 2024 роках, свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та, можливо, впровадження успішних стратегій управління. Зростання доходу корелює зі збільшенням кількості персоналу, що може свідчити про розширення виробничих потужностей або сфери діяльності підприємства.

Однак, слід звернути увагу на значні зміни в структурі балансу. Швидке зростання активів і власного капіталу, особливо у 2023 та 2024 роках, може бути результатом як органічного зростання, так і залучення додаткового капіталу. Поява довгострокових зобов'язань у 2024 році потребує окремого аналізу щодо їх впливу на фінансову стійкість підприємства. Збільшення поточних зобов'язань також вимагає ретельного моніторингу для забезпечення ліквідності та платоспроможності.

Загалом, аналіз свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, що підтверджується зростанням прибутковості та розширенням масштабів діяльності. Проте, для більш глибокого розуміння фінансового стану, необхідно провести детальний аналіз структури активів та зобов'язань, а також оцінити

ефективність використання залучених коштів. Важливо враховувати галузеві особливості та макроекономічні умови, що впливають на діяльність підприємства, як зазначено у працях багатьох економістів

Варто відзначити появу довгострокових зобов'язань у 2024 році, що може свідчити про залучення додаткових фінансових ресурсів для подальшого розвитку. Однак, значне зростання поточних зобов'язань у 2022-2024 роках потребує уважного управління для забезпечення платоспроможності компанії. Загалом, фінансові показники ТОВ «Промавтоматика Вінниця» демонструють позитивну тенденцію розвитку, що свідчить про ефективне управління та стратегічне планування.

2.2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства - це процес дослідження показників фінансово-господарської діяльності конкретного підприємства. Мета – виявлення наявних проблем, визначення шляхів покращення ефективності функціонування та прогнозування майбутньої діяльності підприємства.

В процесі економічного аналізу господарські операції розглядаються у їх взаємодії, взаємовпливі та взаємозумовленості. Причинно-наслідковий аналіз передбачає, що кожен чинник впливу підлягає ретельній оцінці. Проаналізуємо баланс підприємства ТОВ «Промавтоматика Вінниця», табл. 2.3

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця», тис. грн. за 2020-2024 рр.

Назва рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, тис. грн.			
						2021 - 2020	2022 - 2021	2023 - 2022	2024 - 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи	7	7	5	64	47	0	-2	59	-17
первісна вартість	7	7	5	91	99	0	-2	86	8
накопичена амортизація	7	7	5	27	52	0	-2	22	25
Незавершені капітальні інвестиції	332	248	283	951	1182	-84	35	668	231
Основні засоби	1596	1713	1878	7673	10626	117	165	5795	2953
первісна вартість	6780	7540	8992	17219	23924	760	1452	8227	6705
знос	5184	5827	7114	9546	13298	643	1287	2432	3752
Усього за розділом I	1928	1961	2161	8688	11855	33	200	6527	3167
II. Оборотні активи									
Запаси	34129	37701	53911	41673	169545	3572	16210	-12238	127872
Виробничі запаси	6928	8187	21663	22601	97245	1259	13476	938	74644
Незавершене виробництво	182	1161	290	722	2198	979	-871	432	1476
Готова продукція	1798	2373	3763	3409	11595	575	1390	-354	8186
Товари	25221	25980	28195	14941	58507	759	2215	-13254	43566

Продовження таблиці 2.3

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8961	7060	1024 2	2144 1	4095 4	- 1901	3182	1119 9	1951 3
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	2066	4416	1332 4	2712 2	8976.	2350	8908	1379 8	- 1814 6
з бюджетом	11	6	280	6	7	-5	274	-274	1
Інша поточна дебіторська заборгованість	14	30	169	127	3608	16	139	-42	3481
Гроші та їх еквіваленти	258	1330	59,00	3137 3	4770 1	1072	- 1271	3131 4	1632 8
Рахунки в банках	258	1330	59	3137 3	4770 1	1072	- 1271	3131 4	1632 8
Витрати майбутніх періодів	24	10	26	26	329	-14	16	0	303
Інші оборотні активи	1461	2450	3833	4709	7594	989	1383	876	2885
Усього за розділом II	4692 4	5300 3	8184 4	1264 77	2787 14	6079	2884 1	4463 3	1522 37
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	4885 2	5496 4	8400 5	1351 65	2905 69	6112	2904 1	5116 0	1554 04

Таким чином, проведений горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за період 2020-2024 років виявив значну динаміку змін в структурі активів підприємства. Найбільш суттєве збільшення спостерігається у розділі II «Оборотні активи» в статтях «Запаси» – за 2024 рік сталося різке збільшення на 127872 тис. грн., в 2023 році зменшення на 12238 тис. грн. запасів, та «Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги» – в 2023 році збільшилося на 11199 тис. грн.. а в 2024 році на 19513 тис. грн, що може свідчити про розширення виробничої діяльності та збільшення обсягів реалізації. Значне зростання грошових коштів на рахунках в банках у 2023-2024 роках вказує на покращення ліквідності підприємства.

Водночас, варто звернути увагу на суттєве збільшення основних засобів на 5795 тис. грн. в 2023 році, при цьому, протягом 2020-2022 рр. збільшення було на 1878 тис. грн, що може бути результатом інвестицій у модернізацію виробничих потужностей в 2023-2024 р. Про це свідчить збільшення первісної вартості основних засобів, однак, паралельно зростає і знос, що потребує аналізу ефективності використання цих активів.

Таблиця 2.4 – Аналіз відносних показників балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2020-2024 рр., тис. грн.

Назва рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, %			
						2021 - 2020	2022 - 2021	2023 - 2022	2024 - 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи	7	7	5	64	47	100,00	71,43	1280,00	73,44
первісна вартість	7	7	5	91	99	100,00	71,43	1820,00	108,79
накопичена амортизація	7	7	5	27	52	100,00	71,43	540,00	192,59

Продовження таблиці 2.4

Незавершені капітальні інвестиції	332	248	283	951	118 2	74,70	114,1 1	336,0 4	124,2 9
Основні засоби	159 6	171 3	187 8	767 3	106 26	107,3 3	109,6 3	408,5 7	138,4 9
первісна вартість	678 0	754 0	899 2	172 19	239 24	111,2 1	119,2 6	191,4 9	138,9 4
знос	518 4	582 7	711 4	954 6	132 98	112,4 0	122,0 9	134,1 9	139,3 0
Усього за розділом І	192 8	196 1	216 1	868 8	118 55	101,7 1	110,2 0	402,0 4	136,4 5
II. Оборотні активи Запаси	341 29	377 01	539 11	416 73	169 545	110,4 7	143,0 0	77,30	406,8 5
Виробничі запаси	692 8	818 7	216 63	226 01	972 45	118,1 7	264,6 0	104,3 3	430,2 7
Незавершене виробництво	182	116 1	290	722	219 8	637,9 1	24,98	248,9 7	304,4 3
Готова продукція	179 8	237 3	376 3	340 9	115 95	131,9 8	158,5 8	90,59	340,1 3
Товари	252 21	259 80	281 95	149 41	585 07	103,0 1	108,5 3	52,99	391,5 9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	896 1	706 0	102 42	214 41	409 54	78,79	145,0 7	209,3 4	191,0 1
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	206 6	441 6	133 24	271 22	897 6.	213,7 5	301,7 2	203,5 6	33,09
з бюджетом	11	6	280	6	7	54,55	4666, 67	2,14	116,6 7
Інша поточна дебіторська заборгованість	14	30	169	127	360 8	214,2 9	563,3 3	75,15	2840, 94

Продовження таблиці 2.4

Гроші та їх еквіваленти	258	133 0	59,0 0	313 73	477 01	515,5 0	4,44	5317 4,58	152,0 4
Рахунки в банках	258	133 0	59	313 73	477 01	515,5 0	4,44	5317 4,58	152,0 4
Витрати майбутніх періодів	24	10	26	26	329	41,67	260,0 0	100,0 0	1265, 38
Інші оборотні активи	146 1	245 0	383 3	470 9	759 4	167,6 9	156,4 5	122,8 5	161,2 7
Усього за розділом II	469 24	530 03	818 44	126 477	278 714	112,9 5	154,4 1	154,5 3	220,3 7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	488 52	549 64	840 05	135 165	290 569	112,5 1	152,8 4	160,9 0	214,9 7

Аналіз відносних показників балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за період 2020-2024 рр. демонструє значну динаміку змін у структурі активів підприємства. Найбільш помітне зростання спостерігається в оборотних активах, зокрема, в запасах та дебіторській заборгованості, що може свідчити про розширення виробничої діяльності та збільшення обсягів продажів. Значне збільшення грошових коштів на рахунках в банках також вказує на покращення ліквідності підприємства.

Зростання необоротних активів, особливо основних засобів, ймовірно, пов'язане з інвестиціями в модернізацію виробництва або розширення виробничих потужностей. Варто відзначити, що темпи зростання первісної вартості основних засобів перевищують темпи зростання зносу, що може свідчити про відносно молодий парк обладнання.

Загалом, аналіз балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2020-2024 рр. відображає позитивну динаміку розвитку підприємства, що підтверджується зростанням як оборотних, так і необоротних активів. Однак, для більш глибокого аналізу необхідно враховувати також показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, а також проводити порівняльний аналіз з показниками інших підприємств галузі. Крім того, необхідно враховувати вплив макроекономічних факторів та змін в законодавстві на фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2020-2024 рр.

Назва рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення. тис. грн.			
						2021-2020	2022-2021	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1390	1390	1390	1390	1390	0.00	0.00	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток	6500	7585	9312	5294 1	1485 52	108 5	172 7	436 29	956 11
Усього за розділом I	7 890	8 975	1070 2	5433 1	1499 42	108 5	172 7	436 29	956 11
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Цільове фінансування	0.00	0.00	0.00	0.00	3220	0.00	0.00	0.00	322 0
Усього за розділом II	0.00	0.00	0.00	0.00	3220	0.00	0.00	0.00	322 0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	7023	1040 0	7815	1006 0	2720 0	337 7	- 258 5	224 5	171 40

Продовження таблиці 2.4

товари, роботи, послуги	1888 7	1379 4	1744 6	1659 1	2657 6	- 509 3	365 2	-855	998 5
розрахунками з бюджетом	1267	2168	351	1990 4	1976 0	901	- 181 7	195 53	-144
у тому числі з податку на прибуток	40	135	252	8126	7337	95	117	787 4	-789
розрахунками зі страхування	99	138	117	287	768	39	-21	170	481
розрахунками з оплати праці	372	532	448	1284	4369	160	-84	836	308 5
за одержаними авансами	7906	1246 9	2642 7	1941 5	3302 4	456 3	139 58	- 701 2	136 09
Поточні забезпечення	145	273	565	1122	3517	128	292	557	239 5
Доходи майбутніх періодів	0,00	0.00	0.00	0.00	1481	0.00	0.00	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	5263	6215	2013 4	1217 1	2071 2	952	139 19	- 796 3	854 1
Усього за розділом III	4096 2	4598 9	7330 3	8083 4	1374 07	502 7	273 14	753 1	565 73
IV. Зобов'язання	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Баланс	4885 2	5496 4	8400 5	1351 65	2905 69	611 2	290 41	511 60	155 404

Аналізуючи горизонтальний аналіз пасиву балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця», можна відзначити значне зростання нерозподіленого прибутку протягом періоду 2020-2024 років. Особливо відчутним є стрибок у 2023 та 2024

роках, що свідчить про ефективну діяльність підприємства та накопичення прибутків. Це, в свою чергу, позитивно впливає на власний капітал, який також демонструє значне зростання. Збільшення короткострокових кредитів банків у 2021 та 2023 роках може бути пов'язане з розширенням діяльності підприємства або необхідністю поповнення обігових коштів. Зростання зобов'язань за одержаними авансами свідчить про збільшення обсягів замовлень та довіру з боку клієнтів. Важливо відзначити значне збільшення поточних забезпечень у 2023 та 2024 роках, що може бути пов'язано зі створенням резервів для майбутніх виплат або зобов'язань.

Позитивним моментом є відсутність довгострокових зобов'язань протягом усього періоду, що свідчить про фінансову стабільність підприємства та відсутність залежності від довгострокового кредитування. Поява цільового фінансування у 2024 році може вказувати на отримання грантів або іншої фінансової підтримки для реалізації конкретних проектів.

Таблиця 2.6 – Аналіз відносний показників пасиву балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2020-2024 рр.

Назва рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, %			
						2021 - 2020	2022 - 2021	2023 - 2022	2024 - 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1390	1390	1390	1390	1390	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0
Нерозподілений прибуток	6500	7585	9312	5294 1	1485 52	116,6 9	122,7 7	568,5 2	280,6 0
Усього за розділом I	7 890	8 975	1070 2	5433 1	1499 42	113,7 5	119,2 4	507,6 7	275,9 8

Продовження таблиці 2.6

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,00	0,00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Цільове фінансування	0.00	0.00	0.00	0.00	3220	0.00	0.00	0.00	0.00
Усього за розділом II	0.00	0.00	0.00	0.00	3220	0.00	0.00	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	7023	1040 0	7815	1006 0	2720 0	148,0 8	75,14	128,7 3	270,3 8
товари, роботи, послуги	1888 7	1379 4	1744 6	1659 1	2657 6	73,03	126,4 8	95,10	160,1 8
розрахунками з бюджетом	1267	2168	351	1990 4	1976 0	171,1 1	16,19	5670, 66	99,28
у тому числі з податку на прибуток	40	135	252	8126	7337	337,5 0	186,6 7	3224, 60	90,29
розрахунками зі страхування	99	138	117	287	768	139,3 9	84,78	245,3 0	267,6 0
розрахунками з оплати праці	372	532	448	1284	4369	143,0 1	84,21	286,6 1	340,2 6
за одержаними авансами	7906	1246 9	2642 7	1941 5	3302 4	157,7 2	211,9 4	73,47	170,1 0
Поточні забезпечення	145	273	565	1122	3517	188,2 8	206,9 6	198,5 8	313,4 6
Доходи майбутніх періодів	0,00	0.00	0.00	0.00	1481	0.00	0.00	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	5263	6215	2013 4	1217 1	2071 2	118,0 9	323,9 6	60,45	170,1 8
Усього за розділом III	4096 2	4598 9	7330 3	8083 4	1374 07	112,2 7	159,3 9	110,2 7	169,9 9

Продовження таблиці 2.6

IV. Зобов'язання	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Баланс	4885 2	5496 4	8400 5	1351 65	2905 69	112,5 1	152,8 4	160,9 0	214,9 7

Аналіз відносних показників пасиву балансу ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за період 2020-2024 рр. демонструє значні зміни у структурі фінансування підприємства. Збільшення нерозподіленого прибутку на 568,52% в 2023 році та на 280,60 % в 2024 році, свідчить про зростання прибутковості та ефективності діяльності компанії, що дозволяє збільшувати власний капітал.

Зростання короткострокових кредитів банків на 128,73 % в 2023 році та на 270,38 % в 2024 році, при цьому в 2020-2022 рр. зростання було повільним, та зобов'язань за товари, роботи, послуги на 126,48 % в 2022 році та на 160,18 % в 2024 році вказує на активне використання залучених коштів для фінансування поточної діяльності та розширення виробництва. Однак, необхідно уважно стежити за структурою та вартістю цих зобов'язань, щоб уникнути надмірного фінансового навантаження.

Суттєве збільшення розрахунків з бюджетом у 2023 на 5670,66% з 351 тис. грн. до 19904 тис. грн. роках вимагає ретельного аналізу причин. Важливо забезпечити своєчасне та повне виконання податкових зобов'язань, щоб уникнути штрафних санкцій.

Розглянемо основні фінансові показники ТОВ «Промавтоматика Вінниця», табл. 2.7

Таблиця 2.7 – Фінансові результати за 2020-2024 рр.

Назва рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, тис.грн.			
						2021 - 2020	2022 - 2021	2023 - 2022	2024 - 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції	98103	116343	130255	393824	713052	18240	13912	263569	319228
Собівартість реалізованої продукції	83114	95948	110530	295846	499788	12834	14582	185316	203942
Валовий: прибуток	20395	14989	19725	97978	213264	-5406	4736	78253	115286
Інші операційні доходи	1767	2314	2274	3573	4659	547	-40	1299	1086
Адміністративні витрати	8652	6404	7719	24524	51210	-2248	1315	16805	26686
Витрати на збут	10278	6927	8592	19319	38035	-3351	1665	10727	18716
Інші операційні витрати	1419	2075	2959	3841	9024	656	884	882	5183
Фінансовий результат від операційної діяльності	1813	1897	2729	53867	119654	84	832	51138	65787
Інші фінансові доходи			163	201	469	0	163	38	268
Інші доходи	217	105	0,00	1	131	-112	-105	1	130
Фінансові витрати	691	1211	727	688	1509	520	-484	-39	821
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1339	791	2165	53381	118745	-548	1374	51216	65364
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-242	-149	-394	-9750	-21383	93	-245	-9356	-11633

Продовження таблиці 2.7

Чистий фінансовий результат: прибуток	1097	642	1771	4363 1	9736 2	-455	1129	4186 0	5373 1
---------------------------------------	------	-----	------	-----------	-----------	------	------	-----------	-----------

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за період 2020-2024 років демонструє значну позитивну динаміку, особливо у останні два роки. Найбільш вражаюче зростання спостерігається у чистому доході від реалізації продукції, що свідчить про розширення ринків збуту та збільшення обсягів виробництва. Валовий прибуток також зазнав суттєвого збільшення, хоча в окремі періоди (2020-2021 роки) спостерігалось його зменшення, що може бути пов'язано зі зміною собівартості продукції або ціновою політикою підприємства.

Операційна діяльність підприємства демонструє стабільне покращення фінансових результатів. Значне збільшення фінансового результату від операційної діяльності у 2023 та 2024 роках свідчить про ефективне управління витратами та доходами, а також про вдалу стратегію розвитку підприємства. Варто відзначити позитивний вплив інших операційних доходів, хоча їх частка в загальному обсязі доходів є відносно невеликою.

Загалом, підприємство демонструє високу здатність до адаптації до змінних економічних умов та ефективне використання наявних ресурсів. Зростання чистого фінансового результату, особливо у 2023 та 2024 роках, є підтвердженням успішної діяльності підприємства та його здатності генерувати прибуток. Незважаючи на певні коливання у витратах, підприємство зберігає позитивну динаміку розвитку та має значний потенціал для подальшого зростання.

Таблиця 2.8 – Відносні показники фінансової діяльності підприємства за 2020-2024 рр.

Назва рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, %			
						2021 - 2020	2022 - 2021	2023 - 2022	2024 - 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	100
Чистий дохід від реалізації продукції	98103	116343	130255	393824	713052	118,59	111,96	302,35	181,06
Собівартість реалізованої продукції	83114	95948	110530	295846	499788	115,44	115,20	267,66	168,94
Валовий: прибуток	20395	14989	19725	97978	213264	73,49	131,60	496,72	217,67
Інші операційні доходи	1767	2314	2274	3573	4659	130,96	98,27	157,12	130,39
Адміністративні витрати	8652	6404	7719	24524	51210	74,02	120,53	317,71	208,82
Витрати на збут	10278	6927	8592	19319	38035	67,40	124,04	224,85	196,88
Інші операційні витрати	1419	2075	2959	3841	9024	146,23	142,60	129,81	234,94
Фінансовий результат від операційної діяльності	1813	1897	2729	53867	119654	104,63	143,86	1973,87	222,13
Інші фінансові доходи	0,00	0,00	163	201	469	0,00	0,00	123,31	233,33
Інші доходи	217	105	0,00	1	131	48,39	0,00	0,00	13100,00
Фінансові витрати	691	1211	727	688	1509	175,25	60,03	94,64	219,33
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1339	791	2165	53381	118745	59,07	273,70	2465,64	222,45

Продовження таблиці 2.8

Витрати (дохід) з податку на прибуток	-242	-149	-394	-9750	- 2138 3	61,57	264,4 3	2474, 62	219, 31
Чистий фінансовий результат: прибуток	1097	642	1771	4363 1	9736 2	58,52	275,8 6	2463, 64	223, 15

Аналіз відносних показників фінансової діяльності підприємства за період 2020-2024 років демонструє значну позитивну динаміку, особливо у 2023 та 2024 роках. Спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про розширення ринків збуту та збільшення обсягів виробництва. Валовий прибуток також показує вражаюче зростання, особливо помітне у 2023 та 2024 роках, що свідчить про ефективне управління собівартістю та ціноутворенням.

Однак, варто звернути увагу на значне збільшення адміністративних витрат та витрат на збут, особливо у 2023 та 2024 роках. Це може бути пов'язано з інвестиціями в розширення діяльності, маркетингові кампанії або збільшенням штату. Важливо проаналізувати структуру цих витрат, щоб переконатися в їх ефективності та обґрунтованості.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє найбільше зростання серед усіх показників, що свідчить про значне підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Чистий фінансовий результат також показує вражаючу динаміку, що робить підприємство більш привабливим для інвесторів та кредиторів. Загалом, аналіз фінансових показників свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства, проте потребує подальшого дослідження для виявлення потенційних ризиків та можливостей для покращення фінансової стійкості,

Аналіз показників ліквідності та рентабельності наведемо в таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Аналіз рентабельності та ліквідності підприємства

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення			
						2021-2020	2022-2021	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,15	1,15	1,12	1,56	2,03	0,00	-0,03	0,44	0,47
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,00	0,39	0,35	0,02	-0,03	0,39	-0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,31	0,33	0,38	1,05	0,79	0,02	0,05	0,67	-0,26
Коефіцієнт автономії	0,16	0,16	0,13	0,40	0,52	0,00	-0,03	0,27	0,12
Рентабельність активів (ROA)	1,31	2,00	2,11	32,28	33,51	0,69	0,11	30,17	1,23
Рентабельність власного капіталу (ROE)	8,44	13,01	18,00	134,18	95,33	4,57	4,99	116,18	-38,85
Чиста маржа	0,01	0,01	0,01	0,11	0,14	0,00	0,00	0,1	0,03
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	4,09	4,58	4,95	6,25	12,65	0,49	0,37	1,3	6,4
Коефіцієнт заборгованості	0,84	0,84	0,87	0,60	0,47	0,00	0,03	-0,27	-0,13

Підсумовуючи аналіз рентабельності та ліквідності підприємства за період 2020-2024 років, можна констатувати значні позитивні зміни у фінансовому стані. Особливо помітне покращення показників ліквідності, що свідчить про здатність підприємства вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями.

Зростання коефіцієнтів поточної та абсолютної ліквідності, а також коефіцієнта швидкої ліквідності, є безумовно позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів.

Показники рентабельності також демонструють вражаючу динаміку зростання. Значне збільшення рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE) в 2023 та 2024 роках вказує на високу ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток. Зростання чистої маржі свідчить про покращення операційної діяльності та контролю над витратами.

Зміни в структурі капіталу також заслуговують на увагу. Збільшення коефіцієнта автономії та зменшення коефіцієнта заборгованості говорять про підвищення фінансової стійкості підприємства та зниження залежності від залучених коштів. Позитивним є і зростання коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом, що свідчить про збільшення фінансової незалежності.

2.3 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»

Операційна діяльність компанії - це сукупність процесів та заходів, які складають її ключову господарську діяльність. Ця діяльність обіймає собою всі операції, що мають на меті створення продукції або надання послуг, враховуючи закупівлю вихідних матеріалів, процес виготовлення, збереження, реалізацію та клієнтську підтримку. Підсумки операційної діяльності організації демонструють її результативність, ефективність і рівень прибутковості. Вона є ключовою складовою в роботі підприємства та має прямий вплив на його фінансові показники, а також здатність конкурувати на ринку.

В сучасних реаліях економічних трансформацій в Україні відчувається потреба у підвищенні ефективності оперативного менеджменту підприємств. Оперативне управління належить до загальної категорії управління, маючи як універсальні риси, так і специфічні аспекти. Процес оперативного менеджменту соціально-економічних процесів підприємств має свої характерні риси, які необхідно враховувати під час застосування управлінських методів на практиці ведення господарства. Ці особливості формують структуру та функціонування управління, визначають його характеристики та специфіку застосування в сфері прийняття управлінських рішень, планування, організації, мотивації та контролю, а також управління трудовими ресурсами підприємства.

Підприємство, як інтегрований виробничий комплекс, може бути представлено як операційна система. Сутність операційної системи підприємства полягає в організації та координації всіх процесів, що відбуваються на підприємстві для виробництва продукції. Операційна система забезпечує взаємодію різних функцій та підрозділів підприємства з метою досягнення оптимальних результатів. Операційна система підприємства сприяє забезпеченню узгодженої роботи всіх підрозділів і процесів, підвищенню продуктивності, зменшенню витрат та досягненню успішних результатів у виробництві продукції.

Проаналізуємо елементи операційних витрат, табл. 2.10

Таблиця 2.10 – Елементи операційних витрат ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Назва рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, тис.грн			
						2021 - 2020	2022 - 2021	2023 - 2022	2024 - 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Матеріальні затрати	5780 1	7263 1	9171 7	2698 09	4647 64	1483 0	1908 6	1780 92	1949 55

Продовження таблиці 2.10

Витрати на оплату праці	9590	1462 0	1008 4	2833 2	6460 6	503 0	- 4536	1824 8	3627 4
Відрахування на соціальні заходи	1996	2962	2125	4876	1156 7	966	-837	2751	6691
Амортизація	707	661	1288	2503	4896	-46	627	1215	2393
Інші операційні витрати	8210	1200 9	7525	1920 9	3885 7	379 9	- 4484	1168 4	1964 8
Разом	7830 4	1028 83	1127 39	3247 29	5846 90	245 79	9856	2119 90	2599 61

Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за період 2020-2024 років виявив суттєве зростання загального обсягу витрат. Найбільший приріст спостерігається у 2023 та 2024 роках, що свідчить про значні зміни в операційній діяльності підприємства. Ключовим фактором збільшення витрат стали матеріальні затрати, які продемонстрували найбільшу динаміку росту, особливо у 2023 та 2024 роках. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва, змінами у ціновій політиці постачальників або неефективним використанням матеріальних ресурсів.

Зростання витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи також вплинуло на загальну структуру операційних витрат. Збільшення витрат на персонал може бути наслідком розширення штату, підвищення заробітної плати або змін у системі преміювання. Водночас, збільшення амортизаційних відрахувань свідчить про оновлення основних засобів або збільшення їх вартості.

Важливо відзначити, що у 2022 році спостерігається зменшення витрат на оплату праці та інших операційних витрат порівняно з попереднім роком. Це може бути пов'язано з оптимізацією витрат або змінами в організаційній

структурі підприємства. Однак, у наступні роки ці витрати знову зростають, що свідчить про відновлення та подальший розвиток діяльності підприємства.

Таблиця 2.11 – Елементи операційних витрат ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за 2020-2024 рр.

Назва рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення, %			
						2021 - 2020	2022 - 2021	2023 - 2022	2024 - 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Матеріальні затрати	57801	72631	91717	269809	464764	125,66	126,28	294,18	172,26
Витрати на оплату праці	9590	14620	10084	28332	64606	152,45	68,97	280,96	228,03
Відрахування на соціальні заходи	1996	2962	2125	4876	11567	148,40	71,74	229,46	237,22
Амортизація	707	661	1288	2503	4896	93,49	194,86	194,33	195,61
Інші операційні витрати	8210	12009	7525	19209	38857	146,27	62,66	255,27	202,29
Разом	78304	102883	112739	324729	584690	131,39	109,58	288,04	180,05

Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за період 2020-2024 рр. виявляє чітку тенденцію до зростання практично за всіма статтями. Найбільш суттєве збільшення спостерігається у матеріальних затратах та витратах на оплату праці, що свідчить про розширення виробничих масштабів та підвищення кадрового потенціалу підприємства. Зростання відрахувань на соціальні заходи також корелює зі збільшенням фонду оплати праці.

Варто відзначити значне зростання амортизаційних відрахувань, що може бути наслідком оновлення основних засобів та впровадження нових технологій.

Це, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Збільшення інших операційних витрат може бути пов'язане з розширенням діяльності, зокрема, з маркетингом, логістикою та адміністративними витратами.

Основними конкурентами ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є:

- ПРАТ «УКРГРАФІТ»;
- ТОВ «ГЛОБАЛ ДАЙНЕМІКС»;
- ТОВ «ФВТ»;
- ТОВ «ТМ ЦКС»;
- ТОВ «ПАТОН ІНТЕРНЕТІНЛ»;
- ТОВ «ТІСО-ПРОДАКШИН»;
- ТОВ «НВКП «ГАЗІНВЕСТ»;
- ТОВ «НВК СКІФ»;
- ТОВ «ПРИЗМА ЕНЕРДЖИ ГРУП».

З огляду на те, як організована робота операційної системи підприємства, що орієнтована на випуск матеріальної продукції, можна окреслити чотири ключові моделі управління операційними процесами. Кожна з них відрізняється ставленням до ролі запасів у забезпеченні безперебійної роботи підприємства. Досліджуване підприємство ТОВ «Промавтоматика Вінниця» застосовує в одну модель з категорії виробництво-постачання, рис. 2.2

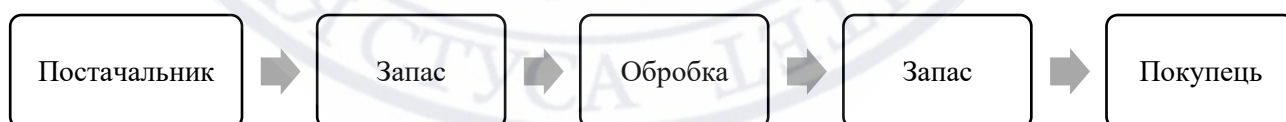


Рисунок 2.3 – Модель роботи операційної системи ТОВ
«Промавтоматика Вінниця»

Ця концепція базується на роботі операційної системи з врахуванням запасів, що формуються як на етапі надходження ресурсів, так і під час реалізації продукції. Їй притаманні наступні особливості:

1. Вона вважається однією з найпоширеніших серед підходів до управління операційними процесами.
2. Необхідна умова - стабільні поставки сировини та інших ресурсів для формування запасів на початку виробництва.
3. Найкраще себе проявляє в умовах, коли попит на продукцію передбачуваний, а швидка адаптація до змін у потребах клієнтів не є першочерговою задачею.
4. Забезпечує високий рівень операційної ефективності, оскільки запаси слугують буфером, що захищає виробничий процес від можливих збоїв, незалежно від їх джерела – внутрішнього чи зовнішнього постачання.

Ця модель полегшує менеджмент, бо застосовує запаси для відокремлення різних фаз виробництва. Але, водночас, вона накладає певні обмеження та виклики. Одним з явних недоліків формування запасів є витрати на їхнє утримання. У цій моделі запаси виконують роль страховки від ризиків, даючи змогу ізолювати виробництво від змін та збоїв. Проте, ця модель також має свої слабкі місця, зокрема висока вартість зберігання запасів, але оскільки підприємство володіє достатніми складськими площами, цей аспект не є критичним для даного випадку.

Усі наявні ресурси ТОВ «Промавтоматика Вінниця» першочергово спрямовані на забезпечення потреб власного виробництва та основної діяльності. Водночас, поряд з основною діяльністю, підприємство пропонує деякі послуги стороннім споживачам. Транспортні та сервісні послуги відрізняються від виробництва та постачання за двома ключовими характеристиками: споживач особисто бере участь у процесі, та сервісні послуги не підлягають зберіганню.

Щоб задовольнити усі потреби споживача, необхідно мати достатні можливості для оперативного реагування на запит або мати «резерв» клієнтів, тобто організовувати чергу. Але, на жаль, це не завжди є прийнятним.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»

3.1. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»

Оперативний аналіз управління виробництвом тісно пов'язаний з іншими управлінськими функціями системи, передусім з плануванням, обліком, контролем та регулюванням.

Однією з ключових функцій оперативного управління є планування. Оперативне планування деталізує та забезпечує виконання завдань, встановлених поточним планом. При цьому уточнюються обсяги та номенклатура продукції, що підлягає виготовленню у визначений період.

Оперативне планування на підприємстві є першою фазою в системі оперативного управління. Основна мета ТОВ «Промавтоматика Вінниця» полягає у забезпеченні злагодженої, чіткої та взаємопов'язаної роботи усіх підрозділів підприємства, необхідної для якісного та своєчасного виконання планових завдань з випуску продукції.

На підприємстві ця мета досягається шляхом узгодження та забезпечення ритмічного перебігу виробництва. Оперативно-виробниче планування ґрунтується на виробничій програмі підприємства ТОВ «Промавтоматика Вінниця». Директор підприємства щомісяця проводить планерки зі складання планового завдання виробничого цеху. У планерці беруть участь заст. директора з виробництва, заст. директора з господарської частини, комерційний директор, головний інженер, технолог з виробництва товарів.

В ході виконання плану здійснюється поточне керівництво виробничим процесом виготовлення продукції та щоденний контроль виконання завдання кожним виробничим підрозділом підприємства.

Так само на підприємстві розробляється календарний план виготовлення продукції, в ході якого встановлюють загальний обсяг завдання для кожного виду виробу та динаміку його випуску по місяцях планованого року. Начальник виробничого цеху забезпечує виконання виробничих завдань та контролює випуск продукції згідно зі встановленими планами.

Реалізація плану виробництва на підприємстві ТОВ «Промавтоматика Вінниця» досягається діяльністю всіх його структурних підрозділів. Але, на підприємстві немає диспетчерської служби, яка безпосередньо здійснює безперервне спостереження, контроль та регулювання виробничого процесу. Завдання диспетчерської служби виконує начальник виробничого відділу заводу.

Безпосередню роботу з диспетчеризації виробництва здійснюють змінні чергові бригадири заводу. Основними документами, на основі яких веде роботу змінний фахівець заводу, є: змінно-добові завдання з випуску продукції відомість дефіцитних деталей, диспетчерський журнал, картотеки пропорційності тощо. Контроль та регулювання здійснюються відповідно до добового (годинного) графіка випуску виробів, табл. 3.1

Таблиця 3.1 - Аналітичне зведення про хід виробництва з виробничого цеху, од.

Вид виробу	План		Викон.		Залиш.	Відхилення	Брак	
	Міс.	Доб.	Міс.	Доб.			На операціях	У готових виробках
Системи	150	5	135	4.5	85	-0.5	3	2
Щити	150	5	141	4.7	72	-0.3	2	1
Шафи	135	4.5	144	4.8	68	+0.3	4	2
Консолі	120	4	132	4.4	60	+0.4	2	1

Аналіз даних, представлених у таблиці 3.1, виявляє неоднорідну динаміку виробництва в цеху. У виробництві систем і щитів спостерігається відставання від планових показників на 0.5 і 0.3 од. відповідно, що може свідчити про наявність проблем на виробничих лініях або з постачанням комплектуючих. Недовиконання плану, згідно з дослідженнями, може призвести до зриву контрактів і втрати прибутків.

Водночас, виробництво шаф і консолей демонструє перевищення планових показників на 0.3 і 0.4 од. відповідно. Це може вказувати на ефективне використання ресурсів та оптимізацію виробничих процесів для цих видів продукції. Однак, слід звернути увагу на відсоток браку, особливо у виробництві шаф (4 од. на операціях, 2 — у готових виробках), оскільки значні показники браку можуть нівелювати переваги від перевиконання плану.

Таким чином, в 2 розділі роботи було виявлено, що за 2024 рік значно зросли виробничі запаси на 127872 тис.грн. або на 430 % до того ж, аналітичне зведення про хід виробництва з виробничого цеху також показало, що виробництво деяких виробів опереджає план. За рахунок цього, можуть зростати запаси. Тому, необхідно зробити ABC-XYZ аналіз для оптимізації запасів.

Для оптимізації запасів ТОВ «Промавтоматика Вінниця» скористаємося ABC-аналізом. Згідно з цією методикою, спочатку здійснюють аналіз виручки по групах товарів. Метод ABC базується на широко поширеному в практиці способі аналізу, відомому як «правило 80-20», яке вперше обґрунтував Вільфредо Парето. Правило «80-20» інтерпретується таким чином: «80% прибутку від реалізації товарів припадає на 20% реалізованої продукції».

Сутність методу ABC-аналізу полягає у виборі класифікаційної ознаки відповідно до цілі дослідження. Далі відбувається ранжування елементів за спаданням цієї ознаки.

Кількість груп, які виділяються, визначається завданнями аналізу. Інколи аналітики розширюють цю сегментацію, включаючи товари, що демонструють

довгострокове зростання, або ті, що приносять більшу прибутковість з меншим обсягом продажів.

АВС-аналіз базується на принципі нерівномірності, що виражається графіком залежності сукупного ефекту від кількості елементів. Цей графік відомий як крива Парето, крива Лоренца або АВС-крива. Результатом аналізу є ранжування та групування позицій асортименту залежно від їх внеску у загальний ефект. В логістиці АВС-аналіз часто використовується для відстеження обсягів відвантаження товарів, частоти звернень до асортиментних позицій, а також для ранжування клієнтів на основі обсягу або кількості їх замовлень.

По суті, АВС-аналіз – це ранжування асортименту за різними параметрами. Такий метод ранжування може бути застосований до постачальників, складських запасів, покупців та періодів продажів – до будь-якого об'єкту, що має достатній обсяг статистичних даних. Результатом АВС-аналізу є групування об'єктів залежно від їх впливу на загальний результат. Оскільки перевищення планових показників за кількістю виробів найбільше спостерігається для консолі, саме її аналіз буде розглянуто, див. табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Вихідні дані

Назва	Обсяг виробництва, од.	Обсяг виробництва, од.				Середнє арифметичне відхилення	Середнє квадратичне відхилення, %	Коефіцієнт варіації
		I	II	III	IV			
Щити	1690	425	422	423	420	422.5	1.8	0.4
Шафи	1728	431	436	429	432	432.0	2.0	0.6
Системи	1621	408	403	406	404	405.25	1.9	0.5
Консолі	1584	394	397	392	401	396.0	3.4	0.8

Аналіз варіативності обсягів виробництва, представлений у таблиці 3.2, демонструє неоднорідність показників, що потребує детальнішого дослідження факторів, які впливають на ці коливання. Середнє арифметичне відхилення варіюється від 432 до 396, що свідчить про різну ступінь розкиду даних навколо середнього значення для різних найменувань продукції.

Середнє квадратичне відхилення, як більш чутливий індикатор варіативності, також підтверджує наявність значних відмінностей між досліджуваними позиціями. Коефіцієнт варіації, що є відносною мірою розсіювання, коливається в межах від 3.4% до 1.8%, вказуючи на помірну варіативність обсягів виробництва.

Подальший поділ здійснюється на підставі наступної шкали:

- товари з коефіцієнтом варіації менше 10% - до групи X;
- більше 10% і менше і 20% потрапляють до групи Y;
- при варіації понад 20% потрапляють до групи Z.

Таблиця 3.3 Розподіл на групи

Назва	Обсяг виробництва, од.	ПВ	Група	Коефіцієнт варіації, %	Група
Щити	1690	26	A	0.4	X
Шафи	1728	25.5	B	0.6	X
Системи	1621	24.4	B	0.5	X
Консолі	1584	23.9	C	3.4	C

Аналіз розподілу обсягів виробництва за групами демонструє чітку диференціацію продукції підприємства ТОВ «Промавтоматика Вінниця» за критеріями обсягів випуску та стабільності виробничих процесів. До групи A, яка охоплює найменування з найбільшими обсягами виробництва, увійшли щити

та шафи. Їхній коефіцієнт варіації не перевищує 1%, що свідчить про надзвичайно стабільну динаміку випуску, без істотних коливань у різні періоди.

Група В представлена системами, які, попри дещо менший обсяг, також демонструють стабільність процесу виробництва. Група С, яка охоплює консолі, характеризується найменшим обсягом виробництва серед розглянутих виробів, проте й вона потрапляє до категорії з найнижчою варіативністю (група Х за класифікацією XYZ).

Таким чином, усі позиції потрапили до групи Х — показник, який свідчить про низьку варіативність виробничих обсягів, тобто високу передбачуваність і стабільність. У даному випадку жодна позиція не потрапила до груп Y чи Z, що виключає наявність критично нестабільних процесів у виробництві. Це є надзвичайно позитивною характеристикою операційної діяльності підприємства, оскільки забезпечує надійність планування та дозволяє мінімізувати запаси без ризику дефіциту.

Таблиця 3.4 Складання матриці ABC-XYZ

Категорія	X	Y	Z
A	Щити, Шафи		
B	Системи		
C	Консолі		

Отже, застосування матриці ABC-XYZ є потужним інструментом для оптимізації управління запасами та підвищення ефективності логістичних операцій. Комбінуючи аналіз ABC, що фокусується на вартості товарів, з XYZ-аналізом, що враховує стабільність споживання, підприємства можуть більш точно ідентифікувати критичні позиції (AX) та розробити відповідні стратегії управління. Використання представленої матриці дозволяє диференціювати підходи до управління запасами для різних категорій товарів. Для CX (консолі), зважаючи на нижчу частку у виробництві, допустиме гнучке регулювання

обсягів запасів, орієнтоване на мінімізацію витрат при збереженні операційної безперервності.

3.2 ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»

Сучасні глобальні тренди еволюції соціально-економічних систем будь-якого рівня пов'язані, насамперед, з такими орієнтирами як: орієнтація на засади сталого розвитку, цифровізація економіки, розширення альтернативних джерел енергії, інтернаціоналізація економічних взаємин, еколого-економічна безпека, швидке впровадження інноваційних технологій. Саме ці вектори визначатимуть динаміку діяльності підприємств у площині пошуку резервів підвищення ефективності операційної діяльності, табл. 3.5

Таблиця 3.5 Фактори підвищення рентабельності операційної діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця»

Фактор	Опис	Можливі заходи впливу
Внутрішні фактори		
Собівартість продукції/послуг	Зменшення собівартості збільшує прибуток, що залишається після покриття витрат.	Оптимізація виробничих процесів, перегляд умов постачання сировини та матеріалів.
Обсяг реалізації	Збільшення обсягу реалізації	Розширення ринків збуту
Цінова політика	Обґрунтоване ціноутворення	Аналіз цін конкурентів, розробка системи знижок та акцій.
Управління операційними витратами	Ефективний контроль за витратами на збут, адміністративні витрати тощо.	Впровадження системи бюджетування, автоматизація обліку та звітності
Зовнішні фактори		
Макроекономічна ситуація	Економічне зростання, інфляція, валютні курси впливають на попит та витрати підприємства.	Адаптація до змін макроекономічних показників

Продовження таблиці 3.5

Конкуренція	Рівень конкуренції на ринку впливає	Аналіз конкурентного середовища, розробка унікальної торгової пропозиції, зміцнення конкурентних переваг.
Державне регулювання	Податкова політика, законодавчі обмеження та державні програми підтримки впливають на фінансовий стан підприємства.	Відстеження змін в законодавстві, використання державних програм підтримки, оптимізація податкового навантаження.

Підсумовуючи, слід зазначити, що рентабельність операційної діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» є результатом взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори, зокрема, ефективне управління собівартістю, обсягом реалізації, ціновою політикою та операційними витратами, піддаються безпосередньому впливу з боку керівництва підприємства. Оптимізація цих факторів, згідно з дослідженнями, може призвести до значного покращення фінансових показників.

Зовнішні фактори, такі як макроекономічна ситуація, конкуренція та державне регулювання, мають опосередкований, але суттєвий вплив на рентабельність. Адаптація до змін макроекономічних показників, аналіз конкурентного середовища та використання можливостей, що надаються державною політикою, є критично важливими для забезпечення стійкого фінансового становища.

Для обігових фондів ключовим індикатором виступає швидкість їх обігу, тому необхідно дослідити фактори, що сприяють її зростанню, зокрема: скорочення обсягів незавершеного виробництва; вдосконалення системи матеріально-технічного постачання з метою оптимізації виробничих запасів; прискорення збуту готової продукції (активізація маркетингової діяльності); зменшення обсягів дебіторської заборгованості, проте існує значно більше

факторів. Відтак, підвищення рентабельності операційної діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» потребує комплексного підходу, який включає як внутрішню оптимізацію, так і ефективне реагування на зовнішні виклики.

Окрім цього, необхідно зосередити увагу й на інших напрямках раціоналізації використання матеріальних ресурсів: проаналізувати ключові причини втрат та неефективного використання ресурсів; забезпечити обґрунтоване нормування витрат матеріалів; організувати використання вторинних ресурсів; запровадити систему заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів та відпрацювати її ефективність; зосередити увагу на використанні сучасних високотехнологічних матеріалів

3.3. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ

Аналіз запропонованих заходів з оптимізації операційної діяльності підприємства, зокрема впровадження ABC-аналізу та факторного аналізу рентабельності, свідчить про наявність потенційно значущого соціально-економічного ефекту. Водночас, до оцінки цього ефекту доцільно підходити виважено, враховуючи як об'єктивні економічні вигоди, так і реальні можливості соціального впливу в умовах конкретного підприємства.

З економічної точки зору, одним із ключових результатів впровадження ABC-аналізу стало обґрунтоване рішення щодо скорочення випуску нерентабельної продукції — зокрема, консолей. Згідно з розрахунками, цей виріб формував надмірні запаси на складах: 1584 од. (дані взяті з таблиці 3.2). За середньої ціни консолі 3 700 грн за одиницю, скорочення обсягів дозволяє зменшити обсяг заморожених в обороті коштів на суму:

$$E = 1584 \times 3\,700 \text{ грн} = 586\,080 \text{ грн}$$

Ця сума не є прибутком у прямому розумінні, однак вона репрезентує економію ресурсів за рахунок зменшення обсягів готової продукції на складі,

зниження витрат на її зберігання, транспортування, а також мінімізацію ризиків морального старіння або псування. Це рішення дозволяє вивільнити оборотний капітал, що може бути спрямований на фінансування більш ефективних виробничих процесів або інноваційних проєктів.

Варто зазначити, що впровадження ABC-аналізу не потребує значних фінансових вкладень, оскільки цей метод може бути реалізований за допомогою стандартного офісного програмного забезпечення (наприклад, Excel), яке вже використовується на підприємстві. Отже, ефективність цього інструменту полягає не лише у фінансових результатах, а й у високій доступності та швидкості впровадження.

Факторний аналіз рентабельності, у свою чергу, дає змогу визначити внутрішні резерви підвищення фінансової результативності діяльності. Зокрема, мова йде про:

- зниження собівартості продукції за рахунок раціоналізації витрат на сировину, енергоносії та логістику;
- посилення контролю за витратами на збут і маркетинг;
- вдосконалення політики ціноутворення з урахуванням структури попиту та поведінки споживачів.

Соціальний ефект реалізації цих заходів також є помітним, хоча й менш кількісно визначеним. Оптимізація асортименту та підвищення фінансової стійкості підприємства дозволить забезпечити стабільність зайнятості, уникнути вимушених скорочень персоналу та підвищити мотивацію працівників. Крім того, за умов реінвестування частини зекономлених коштів у розвиток персоналу (підвищення кваліфікації, автоматизація рутинних операцій, покращення умов праці) можна очікувати зростання якості трудового процесу та продуктивності праці.

Зменшення випуску продукції, що виготовляється в обсязі 1584 одиниці, дозволить зменшити обсяг запасів. Середня вартість консолі складає 3700 грн. Економія від скорочення обсягів виробництва зумовить зменшення розміру

запасів на 586 080 грн щороку. Зменшення зайвих залишків також сприятиме зниженню витрат на зберігання, транспортування, охорону та утилізацію продукції, яка не реалізується. Крім того, скорочення обсягів продукції, попит на яку є нестабільним або низьким, дасть змогу переорієнтувати ресурси на виготовлення більш маржинальних та конкурентоспроможних виробів. Це дозволить досягти вищої рентабельності продажів без загального збільшення навантаження на виробництво.

Застосування ABC-аналізу як інструменту управління запасами сприятиме кращій фокусизації ресурсів на ключових групах продукції, які забезпечують найбільший внесок у дохід підприємства. За рахунок цього підприємство може сформувати ефективнішу закупівельну політику, оптимізувати виробниче планування та мінімізувати залишки неходової продукції.

Отже, загальний соціально-економічний ефект від запропонованих заходів проявляється не лише в прямій економії понад півмільйона гривень щорічно, але й у зростанні ефективності операційної діяльності, поліпшенні структури запасів та підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему «Управління операційною діяльністю організації (на прикладі ТОВ «Промавтоматика Вінниця»)» було здійснено комплексне теоретичне узагальнення та практичне дослідження проблематики управління операційною діяльністю сучасного підприємства.

Отримані результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. Визначено теоретико-методичні засади управління операційною діяльністю підприємства; проаналізовано основні аспекти управління операційною діяльністю організації ТОВ «Промавтоматика Вінниця».
2. Досліджено сутність операційної діяльності як ключового напрямку функціонування суб'єкта господарювання, її основних складових та функцій управління, що визначають ефективність використання ресурсів і забезпечують стабільність виробничо-господарських процесів.
3. В теоретичному розділі було розглянуто основні підходи до визначення поняття «операційна діяльність», обґрунтовано її роль у системі загального менеджменту підприємства, а також охарактеризовано принципи, інструменти та моделі, що забезпечують ефективне управління в умовах сучасного ринку.
4. Визначено, що ефективне управління операційною діяльністю базується на системному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, оптимізації витрат, раціональному плануванні виробництва, а також на впровадженні методів контролю та оцінки результативності.
5. У практичній частині дослідження на прикладі діяльності ТОВ «Промавтоматика Вінниця» було здійснено аналітичну оцінку фінансово-господарських показників підприємства за 2020–2024 роки. Виявлено, що протягом аналізованого періоду компанія продемонструвала динамічне зростання: чистий дохід збільшився у 7,27 рази, чистий прибуток – у 54,98 рази, що свідчить про результативність обраної стратегії та ефективність реалізації

управлінських рішень. Зросли показники рентабельності, покращились показники платоспроможності, зменшилась залежність від залученого капіталу, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії. Також було виявлено зростання обсягів виробничих запасів, поточних зобов'язань, кредиторської заборгованості та витрат на оплату праці, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення операційних процесів.

6. У межах дослідження було розроблено та обґрунтовано низку практичних рекомендацій щодо удосконалення управління операційною діяльністю підприємства, серед яких: впровадження ABC-аналізу для оптимізації управління запасами, скорочення обсягів виробництва продукції з низьким обігом, оптимізація структури витрат, контроль за собівартістю, удосконалення системи ціноутворення. Запропоновані заходи дозволяють зменшити обсяг запасів на 586 080 грн на рік, що створює передумови для підвищення ефективності обігового капіталу. Крім того, реалізація запропонованих рішень сприятиме формуванню гнучкої системи управління ресурсами та покращенню фінансової результативності операційної діяльності.

Таким чином, виконане дослідження підтверджує, що ефективне управління операційною діяльністю є критично важливим фактором забезпечення стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи мають не лише практичну значущість для ТОВ «Промавтоматика Вінниця», але й можуть бути адаптовані для використання іншими виробничими підприємствами, які функціонують в умовах високої мінливості економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 12.
– URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9739> (дата звернення: 04.03.2025).
2. Афанасьєв І.С., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища Вісник ХДУ Серія Економічні науки Херсон (Том 3) № 30. 2018. С.70-73.
3. Бай С.І. Операційний менеджмент. навч.посіб. / С.І. Бай, І.В. Іванова Н.В. Микитенко Київ: КНТЕУ. 2004.188 с.
4. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 04.03.2025).
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка. 2002. 480 с.
6. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2015. № – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення: 03.03.2023)
7. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія. Дніпропетровськ: Акцент ПП.2015.с.60
8. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга. 2005. 400 с.
9. Гевко І. Операційний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. - К. : Кондор. 2005. 228с

10. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року N 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу до докум.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 - Text>
11. Закон України —Про оподаткування прибутку підприємств від 22.05.1997р. № 283/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу до докум.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
12. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року N 959- XII, https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12&ved=2ahUKEwWij6tinotWNAxV0lhAIHf_qDBwQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw0zE7kMEFOyfgAk0lC9UV1o
13. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1 червня 2000 року N 1775-III [Електронний ресурс]. –Режим доступу до докум.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
14. Лопатенко Л.О. Операційний менеджмент. 2007. 560 с.
15. Лівовшко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. Ефективна економіка. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.03.2025).
16. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. КИЇВ: КНЕУ. 2001. 227с.
17. Наказ ДПАУ Про затвердження Порядку визначення структури ознаки неприбуткових установ (організацій) (п.2.) N 355 від 03.07.2000, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
18. Методика визначення відносин контролю. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v397p226-02#Text>(дата звернення: 03.06.2025).
19. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. КИЇВ: КНЕУ. 2010. 236с.

20. Огієнко С.О. Логістика. Конспект лекцій у схемах і таблицях К.: КНТЕУ. 2005. 60с.
21. Онищенко В.О., Редкін О.В., Старовірець А.С., Чевгарова В.Я. Організація виробництва. К.: Лібра. 2003.336 с.
22. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. №2. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 04.03.2025).
23. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. Агросвіт.№4. 2022. С. 64–67.
24. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: підручник. Львів: Магнолія плюс. 2005. 400 с.62
25. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 «Звіт про рух грошових коштів» N 87 від 31.03.99 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу до докум.: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
26. Савченко В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Харків. 2013. 274с.
27. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. Агросвіт. № 2. 2022. С. 50–56.
28. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 04.03.2025).
29. Сотник І. Операційний менеджмент: навч. посібник. Суми: СумДУ. 2014. 165с.
30. Карпенко Ю., Пенова А. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. Вісник соціально-економічних досліджень. № 3-

4(74-75). 2020. С. 88–98. URL: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.88-98](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.88-98)(дата звернення: 03.06.2025).

31. Станіславик О., Коваленко О. Операційний менеджмент як важіль підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 8(50). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-507-522](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-507-522)(дата звернення: 03.05.2025).

32. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с

33. Школа І.М., Михайловська О.В. Операційний менеджмент: практикум: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Чернівці : Книги-XXI, 2011. 375с.

34. 34849153 – ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» - Фінансова звітність за 2024 рік - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/34849153/yearly-finances?current_year=2024(дата звернення: 03.05.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Торговельна марка:

Problysk

Номер заявки

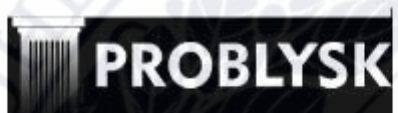
m202310120

Торговельна марка:

Bandera power

Номер заявки

m202301669

**Bandera Power**

Торговельна марка:

Рес

Номер заявки

m201212044



ДОДАТОК Б



[illegible]

Звіт про фінансовий стан за 2021 рік

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Звіт про фінансовий стан за 2023 рік

[illegible]

[illegible]

[illegible]

Назва операції	Код операції	За звітний період, грн	За виконаний період поточного року, грн
Відшкодування	2200		0,00
Витрати на програмні продукти	2201		0,00
власності клієнта	2202	15,00	0,00
Витрати на адміністративні	2203		0,00
Витрати на надання послуг	2203		0,00
Витрати на програмні продукти для маркетингу, адмін. поточних операцій	2204		0,00
Відшкодування	2205		0,00
Витрати на надання послуг клієнтам	2206	105,00	6,100

Результати у розподілі фінансової діяльності

Назва операції	Код операції	За звітний період, грн	За виконаний період поточного року, грн
Надання послуг клієнтам	2200		0,00
Витрати на	2200	1 916,00	0 000,00
Надання послуг клієнтам в програмному продукті	2202		0,00
Відшкодування	2203		0,00
Витрати на програмні продукти	2204		0,00
Надання послуг клієнтам	2205	5 405,00	11 340,00
Витрати на	2206		0,00

Назва операції	Код операції	За звітний період, грн	За виконаний період поточного року, грн
Витрати на надання послуг клієнтам	2200	10 120	600,00
Витрати на програмні продукти	2201		0,00
Витрати на програмні продукти для клієнта	2202		0,00
Витрати на програмні продукти для клієнта	2203		0,00
Витрати на програмні продукти для клієнта	2204		0,00
Витрати на програмні продукти для клієнта	2205	1 900,00	1 000,00
Витрати на програмні продукти для клієнта	2206	30 000,00	1 200,00
Витрати на програмні продукти для клієнта	2207	50,00	1 200,00
Витрати на програмні продукти для клієнта	2208		0,00
Витрати на програмні продукти для клієнта	2209	30 000,00	90,00

Витрати на програмні продукти для клієнта

Clarify Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПРОМАТОМАТИКА ЗІННІЦЬКА"
ВИННІЦЬКА ОБЛ., М. ВИННІЦЬКА, ВУЛ. ХМЕЛНИЦЬКЕ ШОСЕ, БУД. 145
(ТОВ "ПРОМАТОМАТИКА ЗІННІЦЬКА")
Код за ЄДРПОУ: 33883103

Дата звіту

28.12.2024

Період

2024 рік, 12 міс.

Бухгалтерський рік

24 грудня 2024 року

Валюта

Українська гривня (UAH)

Відомість розрахована

012

Всього: 1 361 000 (фінансовий рік)

Деталі

Назва рахунку	Код рахунку	На балансі за період періоду, тис. грн	На балансі за період періоду, тис. грн
1. Витрати на загальновиробничі активи	1000	80,00	81,00
Витрати на зарплату	1001	80,00	81,00
Відрахування амортизації	1002	17,00	17,00
Витрати на зарплату за період	1003	801,00	1 181,00
Витрати на зарплату	1004	1 613,00	18 625,00
Витрати на зарплату	1005	31 218,00	33 604,00
Витрати на зарплату	1006	9 546,00	11 299,00
Витрати на зарплату	1007	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1008	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1009	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1010	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1011	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1012	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1013	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1014	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1015	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1016	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1017	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1018	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1019	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1020	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1021	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1022	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1023	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1024	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1025	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1026	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1027	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1028	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1029	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1030	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1031	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1032	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1033	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1034	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1035	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1036	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1037	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1038	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1039	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1040	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1041	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1042	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1043	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1044	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1045	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1046	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1047	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1048	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1049	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1050	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1051	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1052	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1053	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1054	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1055	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1056	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1057	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1058	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1059	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1060	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1061	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1062	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1063	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1064	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1065	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1066	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1067	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1068	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1069	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1070	0,00	0,00

Назва рахунку	Код рахунку	На балансі за період періоду, тис. грн	На балансі за період періоду, тис. грн
Витрати на зарплату	1071	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1072	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1073	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1074	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1075	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1076	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1077	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1078	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1079	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1080	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1081	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1082	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1083	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1084	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1085	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1086	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1087	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1088	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1089	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1090	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1091	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1092	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1093	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1094	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1095	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1096	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1097	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1098	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1099	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1100	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1101	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1102	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1103	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1104	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1105	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1106	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1107	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1108	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1109	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1110	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1111	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1112	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1113	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1114	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1115	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1116	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1117	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1118	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1119	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1120	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1121	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1122	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1123	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1124	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1125	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1126	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1127	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1128	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1129	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1130	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1131	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1132	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1133	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1134	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1135	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1136	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1137	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1138	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1139	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1140	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1141	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1142	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1143	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1144	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1145	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1146	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1147	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1148	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1149	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1150	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1151	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1152	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1153	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1154	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1155	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1156	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1157	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1158	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1159	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1160	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1161	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1162	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1163	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1164	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1165	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1166	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1167	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1168	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1169	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1170	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1171	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1172	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1173	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1174	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1175	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1176	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1177	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1178	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1179	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1180	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1181	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1182	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1183	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1184	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1185	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1186	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1187	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1188	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1189	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1190	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1191	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1192	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1193	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1194	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1195	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1196	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1197	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1198	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1199	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1200	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1201	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1202	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1203	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1204	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1205	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1206	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1207	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1208	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1209	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1210	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1211	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1212	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1213	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1214	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1215	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1216	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1217	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1218	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1219	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1220	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1221	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1222	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1223	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1224	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1225	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1226	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1227	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1228	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1229	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1230	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1231	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1232	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1233	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1234	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1235	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1236	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1237	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1238	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1239	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1240	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1241	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1242	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1243	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1244	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1245	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1246	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1247	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1248	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1249	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1250	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1251	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1252	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1253	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1254	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1255	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1256	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1257	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1258	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1259	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1260	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1261	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1262	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1263	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1264	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1265	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1266	0,00	0,00
Витрати на зарплату	1267	0,00	0,00

[illegible]

